

**Enseignements  
tirés du  
financement  
de la culture  
en Suisse pendant  
la pandémie**

**2022**



# **Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie**

Fondation Lombard Odier avec le Centre for Philanthropy Studies

**2022**

# À propos de nous

Ce rapport est le fruit d'un partenariat entre la Fondation Lombard Odier et le Center for Philanthropy Studies.



## **Fondation Lombard Odier**

La fondation d'entreprise du groupe Lombard Odier dirige les activités philanthropiques du groupe et de ses partenaires. La Fondation finance des solutions avant-gardistes visant à relever des défis urgents dans les domaines de l'éducation et de l'humanitaire. Son objectif est de travailler avec des bénéficiaires là où elle peut avoir un impact et offrir davantage que juste de l'argent.



## **The Center for Philanthropy Studies (CEPS)**

Le Center for Philanthropy Studies de l'Université de Bâle est un institut interdisciplinaire de recherche et de formation continue spécialisé dans le secteur des organisations à but non lucratif (OBNL) qui traite des multiples enjeux de la philanthropie. Cet institut a été créé en 2008 à l'initiative de SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses. L'objectif du CEPS est d'améliorer à la fois les fondements scientifiques et les connaissances sur la philanthropie. En 2021, le CEPS a créé la spin-off Con-Sense Philanthropy Consulting.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1:</b> Le Covid-19 et la culture: L'impact global de la pandémie	<b>11</b>
<b>Chapitre 2:</b> Gestion de crise sans manuel: Entretien avec Lionel Bovier, MAMCO	<b>19</b>
<b>Chapitre 3:</b> Cinq tendances clés qui transforment les industries culturelles	<b>25</b>
<b>Chapitre 4:</b> La narration participative mise à l'épreuve: Entretien avec Samuel Schwarz et Janet Grab, Maison du Futur	<b>43</b>
<b>Chapitre 5:</b> Financer la culture après la pandémie: Sept recommandations	<b>49</b>
<b>Chapitre 6:</b> La nouvelle frontière: L'investissement à impact et les industries créatives	<b>59</b>
<b>Annexe 1:</b> Suggestions de lectures complémentaires	<b>64</b>
<b>Notes</b>	<b>65</b>
<b>Mentions légales</b>	<b>70</b>

## TABLE DES ENCADRÉS

<b>Encadré 1:</b> Portrait de l'industrie culturelle - 9 chiffres clés	<b>9</b>
<b>Encadré 2:</b> L'impact de la pandémie sur la culture - points de vue des cantons	<b>17</b>
<b>Encadré 3:</b> Tendances du secteur - points de vue des cantons	<b>27</b>
<b>Encadré 4:</b> La numérisation intelligente - trois exigences du secteur	<b>31</b>
<b>Encadré 5:</b> Construire un programme de durabilité pour l'industrie créative - trois exigences clés	<b>33</b>
<b>Encadré 6:</b> Deux vecteurs pour améliorer le cadre de la culture	<b>35</b>
<b>Encadré 7:</b> Possibilités du secteur pour généraliser les pratiques équitables	<b>37</b>
<b>Encadré 8:</b> Possibilités de soutenir un meilleur accès à la culture	<b>41</b>
<b>Encadré 9:</b> Renforcement des capacités par l'éducation - tirer parti du programme de formation du Centre en Philanthropie de l'Université de Genève	<b>54</b>
<b>Encadré 10:</b> Des partenariats pour sauver le secteur - points de vue des cantons	<b>57</b>

## TABLE DES GRAPHIQUES

<b>Graphique 1:</b> L'impact de la pandémie sur le secteur culturel suisse	<b>14-15</b>
<b>Graphique 2:</b> L'avenir du secteur culturel - cinq tendances clés	<b>29</b>
<b>Graphique 3:</b> Relations de genre dans le secteur culturel suisse	<b>38</b>
<b>Graphique 4:</b> Projets culturels transformateurs - nature et type d'applications	<b>39</b>
<b>Graphique 5:</b> Construire secteur culturel résilient après la pandémie - sept recommandations	<b>51</b>

*« Sans la culture,  
et la liberté relative  
qu'elle suppose,  
la société, même  
parfaite, n'est  
qu'une jungle.  
C'est pourquoi  
toute création  
authentique est  
un don à l'avenir »*

# Préface

**E**n Suisse, comme dans la plupart des pays, la culture fait partie des secteurs les plus durement touchés par la pandémie de Covid-19. Certains sous-secteurs, comme celui des arts du spectacle, ont vu leurs chiffres d'affaires diminuer jusqu'à 90%.<sup>2</sup> Les professionnels de la culture n'ont pas été en mesure de présenter ou d'exposer leurs œuvres, la planification de projets futurs est devenue un défi, et de nombreux artistes ont été plongés dans une crise existentielle sur le plan personnel.

La culture est souvent considérée comme le ciment de la société et de la civilisation humaine. Elle constitue également une activité économique importante en soi. Dans l'Union européenne (UE), les industries créatives et culturelles représentaient 413 milliards d'euros en termes de valeur ajoutée en 2017, soit environ 5,5% du PIB total de l'UE.<sup>3,4</sup> En Suisse, la valeur ajoutée totale du secteur culturel s'élevait à 15,2 milliards de francs suisses en 2019, soit 2,1% du PIB.<sup>5</sup> Plus de 63'000 entreprises culturelles et créatives produisent et diffusent chaque jour des offres culturelles dans toute la Suisse.<sup>6</sup> En 2021, ces entités procuraient un emploi principal à 281'000 personnes et un deuxième (ou troisième) emploi à 39'000 autres.<sup>7</sup> Pour connaître 9 faits clés sur l'industrie culturelle en Suisse, voir l'**Encadré 1**.

La pandémie de Covid-19 a porté un coup très dur tant aux professionnels de la culture qu'au grand public. Heureusement, en plus de l'État, des fondations à but non lucratif et d'autres donateurs privés sont intervenus pour aider le secteur culturel à survivre à la pandémie. Après cette crise existentielle, il est maintenant temps de se tourner vers l'avenir.

Ce rapport s'appuie sur les résultats du programme spécial de deux ans (2021-22) de la Fondation Lombard Odier visant à soutenir les institutions culturelles en Suisse pendant et après la pandémie. Il intègre également des recherches et des entretiens sectoriels menés par notre partenaire d'étude, le Centre for Philanthropy Studies de l'Université de Bâle (CEPS), ainsi que des recherches menées par notre unité de conseil, Lombard Odier Philanthropy Services.

Nous aimerions profiter de cette occasion pour remercier les personnes interrogées pour leurs contributions pertinentes et le temps qu'elles nous ont consacré :

- **Felizitas Ammann**, Responsable de la division Arts de la scène, Pro Helvetia
- **Mathias Bremgartner**, Co-responsable contributions de soutien (culture), Migros pour-cent culturel
- **Peter Brey**, Directeur, Fondation Leenaards
- **Beate Engel**, Directeur, cercle de travail Art & Culture de SwissFoundations; Responsable du programme Culture, Stanley Thomas Johnson Foundation

- **Cristina Galbiati**, Co-Présidente, t. Theater-schaffende Schweiz, metteuse en scène, autrice, performeuse et artiste indépendante
- **Daniel Imboden**, chef de projet Théâtre, Ville de Zurich
- **Benedikt von Peter**, Administrateur et Directeur artistique, Theater Basel

Avec ce rapport, notre intention est de fournir aux lecteurs actifs dans le financement de la culture, ou qui souhaitent le devenir, une vision complète et pratique de l'impact de la pandémie sur le secteur en Suisse, de ses implications, ainsi que des besoins et opportunités qui en découlent.

Cet ouvrage fournit un portrait de la situation et des tendances clés qui remodelent les industries culturelles, ainsi que sept recommandations destinées à apporter un soutien efficace aux bailleurs de fonds. Notre intérêt ici est de déterminer quelles leçons et recommandations pour l'avenir peuvent être tirées de la crise. Alors que nous nous adaptons pour cohabiter avec le Covid-19, qui peut aider le secteur culturel à se montrer à la hauteur, et comment ? Comment pouvons-nous utiliser au mieux l'ensemble des outils dont nous disposons, allant de la politique et des subventions aux investissements d'impact ? Comment les financeurs peuvent-ils aider à libérer la puissance d'innovation et d'unification des industries créatives ?

Un chapitre est spécifiquement consacré à l'investissement à impact, qui constitue la nouvelle frontière du financement des industries culturelles et créatives. De nombreux exemples pratiques visent à inspirer nos lecteurs et à permettre à la culture de s'exprimer. Nous sommes particulièrement heureux de présenter quatre entretiens avec les personnes suivantes, qui se sont associées à la Fondation Lombard Odier dans le cadre de son initiative culturelle sur deux ans (2021-2022) :

- **Lionel Bovier**, directeur du Musée d'art moderne et contemporain (MAMCO) à Genève ;
- **Samuel Schwarz**, fondateur de la Maison du Futur à Zurich, et sa collègue **Janet Grab** ;
- **Philippe Trinchan**, chef du Service de la culture du canton de Fribourg ;
- **Annie Serrati**, responsable des projets de transformation à l'Office cantonal de la culture et du sport genevois, et **Cléa Redalié**, directrice par intérim du Centre culturel de l'Office cantonal de la culture et du sport genevois.

En cette période de grands bouleversements, qui place nos sociétés face à de nombreux défis, la réalisation de ce rapport nous a rappelé à quel point nous sommes tous créatifs, inventifs et capables de nous adapter. Nous remercions toutes celles et ceux qui ont contribué à ce projet, en espérant que ses lectrices et lecteurs le trouveront tout aussi inspirant.

Genève, octobre 2022

**Dr. Maximilian Martin**,  
Global Head of Philanthropy

**La pandémie de Covid-19 a accéléré ou mis en perspective plusieurs tendances qui avaient déjà commencé à transformer l'espace artistique et culturel. Ces tendances ont donné naissance à de nouveaux défis et à de nouvelles opportunités; elles nous incitent à porter notre attention sur les questions suivantes, et à nous demander ce qu'elles signifient en termes de priorités et au niveau des instruments de financement:**

1

Que signifie réellement la numérisation pour la culture? Comment profiter de ses avantages sans tomber dans le piège qui consiste à vouloir tout rendre virtuel et perdre ainsi l'impact de l'expérience en face à face?

2

Dans quelle mesure pouvons-nous espérer que la production et la consommation culturelles deviennent compatibles avec la durabilité environnementale? Que devons-nous faire pour contribuer à rendre «verte» l'industrie culturelle?

3

Comment les conditions de travail des personnes actives dans le domaine culturel, qui ont souvent des difficultés économiques et ne bénéficient pas de la sécurité de l'emploi, peuvent-elles être améliorées?

4

Qu'en est-il de l'accès à la culture? Quelles sont les stratégies prometteuses qui permettraient d'élargir la portée de l'industrie culturelle afin qu'elle contribue davantage à l'inclusion sociale, dans une ère de division et de conflit croissants?

5

Quelles méthodes de financement innovantes devons-nous envisager pour que des ressources limitées aient un impact social maximal?

*«La culture est une façon de faire face au monde en le définissant en détail»<sup>8</sup>*

Malcolm Bradbury (1932-2000), CBE, écrivain et universitaire

**ENCADRE 1**

**PORTRAIT DE  
L'INDUSTRIE CULTURELLE SUISSE  
9 CHIFFRES CLÉS**

**5.7%**

Part de la population suisse en âge de travailler et employée dans le secteur culturel en 2021<sup>9</sup>

**-4.7%**

Déclin du nombre de travailleurs du secteur culturel suisse au cours de l'année 2020<sup>10</sup>

**72%**

Part des participants à une grande enquête du gouvernement suisse en 2020 ayant déclaré avoir assisté à au moins un concert ou spectacle musical en 2019<sup>11</sup>

**77%**

Part des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête réalisée en Suisse en avril 2021 ayant déclaré qu'elles «veulent surtout faire des sorties culturelles dans les lieux publics, malgré les nouvelles activités culturelles offertes sur le web»<sup>12</sup>

**59%**

Part des travailleurs suisses du secteur culturel qui ont déclaré gagner 40 000 CHF ou moins par an entre 2017 et 2019. Au cours de ces trois années, le salaire moyen d'un employé à plein temps en Suisse était d'environ 80'000 CHF<sup>13</sup>

**+14.3**

**points de pourcentage**  
Différence, en 2021, entre la part des travailleurs indépendants dans le secteur culturel suisse (28,2%) et dans l'ensemble de l'économie suisse (13,9%)<sup>14</sup>

**94.4%**

Part des entreprises culturelles suisses comptant neuf employés ou moins en 2020<sup>15</sup>

**-13.2**

**points de pourcentage**  
Différence entre la part des travailleurs culturels suisses déclarant avoir un emploi «très sûr» avant (57,1%) et pendant (43,9%) la pandémie<sup>16</sup>

**+17**

**points de pourcentage**  
Écart de prévalence des diplômes de l'enseignement tertiaire entre les travailleurs culturels suisses (60%) et la population suisse générale (43%)<sup>17</sup>

*« L'art lave  
notre âme de  
la poussière  
du quotidien »*

**Pablo Picasso (1881-1973)**, peintre, sculpteur, graveur, céramiste et créateur de décors de théâtre espagnol<sup>18</sup>

CHAPITRE 1

**LE COVID-19  
ET LA  
CULTURE :  
L'IMPACT  
GLOBAL DE  
LA PANDÉMIE**

Quelques semaines avant que le Conseil fédéral ne décide d'un confinement à la mi-mars 2020 et que la vie publique ne s'arrête presque complètement, la pandémie de Covid-19 avait commencé à jeter une ombre sur le secteur culturel suisse. Dès que la Suisse a signalé son premier cas de coronavirus le 25 février 2020, un grand nombre d'événements culturels n'ont pu être organisés qu'en respectant certaines limitations. Rapidement, la question s'est posée de savoir comment la culture, et en particulier les arts de la scène, allait pouvoir fonctionner sans contact direct avec le public, et avec d'importantes restrictions de proximité physique.

Ce chapitre décrit l'impact général de la pandémie sur le secteur culturel, en mettant l'accent sur les arts du spectacle, communément définis comme comprenant la musique, la danse, le théâtre, le cabaret et d'autres facettes des arts du spectacle comme les performances, le cirque contemporain, le théâtre de marionnettes ou les arts de la rue.

## POINT DE DÉPART: LA CULTURE AVANT LA PANDÉMIE

**2,1%**

Part du produit national brut (PNB) de la Suisse générée par le secteur culturel en 2018

**64'800**

Nombre d'entreprises culturelles et créatives en Suisse (2019)

**281'000**

Nombre de personnes en Suisse ayant un emploi principal dans le secteur culturel (2019)

Le secteur de la culture est dynamique et innovant et a le potentiel d'ajouter une valeur significative à l'économie. C'est également une industrie interconnectée qui a des effets positifs sur d'autres secteurs économiques, comme le tourisme et l'hôtellerie.

En 2019, selon les dernières données de l'Office fédéral de la statistique, près de 64'800 entreprises culturelles et créatives ont produit et diffusé des biens créatifs et des services culturels. En termes de ressources humaines, ces entreprises fournissaient à près de 281'000 personnes, soit 5,7% des 5 millions de travailleurs suisses, leurs emplois principaux (en plus 39'000 personnes travaillant dans des emplois secondaires ou tertiaires).<sup>19</sup> Entre 2008 et 2018, les pouvoirs publics suisses (Confédération, communes et cantons) ont augmenté leurs dépenses culturelles d'environ 40%.

Toutefois, lorsqu'elle est calculée au pro rata des dépenses totales des pouvoirs publics, la part des dépenses consacrées à la culture est restée relativement stable au fil des ans. En 2018, elle s'élevait à 0,5% au niveau fédéral, à 2% au niveau cantonal et à 3,3% des dépenses totales au niveau municipal. En ce qui concerne les concerts et les théâtres, les dépenses publiques s'élevaient à 813,2 millions de francs, soit environ 2,8% des dépenses totales dans le domaine de la culture.<sup>20</sup> En 2018, la valeur ajoutée totale du secteur culturel s'élevait à 15,2 milliards de francs, soit 2,1% du produit national brut (PNB) de la Suisse. Ce chiffre est inférieur à la moyenne de l'UE, qui est de 2,3%, et représente une baisse de 1,3% par an depuis 2011 (corrigée de l'inflation; le PIB suisse a augmenté de 2% par an au cours de la même période).<sup>21</sup>

## LA CULTURE PENDANT LA PANDÉMIE

### UN SECTEUR DUREMENT TOUCHÉ

De mars 2020 à fin mars 2022, le secteur culturel a dû faire face aux incertitudes liées à l'évolution de la pandémie, à des annulations à court terme, à des reports et à une replanification fréquente des activités. L'ensemble du secteur a été sévèrement touché par les mesures de lutte contre la pandémie, telles que la distanciation sociale et les confinements. Un rapport publié en 2021 a estimé que le chiffre d'affaires du secteur culturel de l'Union européenne a chuté de 31% entre 2019 et 2021, plus encore que celui du secteur du tourisme.<sup>22</sup> Le même rapport a constaté que le sous-secteur des arts du spectacle a été particulièrement touché, avec une chute vertigineuse de 90% du chiffre d'affaires.<sup>23</sup> Une enquête menée auprès de 398 entreprises culturelles suisses sur les effets de la pandémie montre l'impact de la baisse du chiffre d'affaires sur ces institutions. Ainsi, 59% des personnes interrogées ont mis leurs employés au chômage technique et 56% ont reçu une compensation pour les activités annulées. Pour une vision globale de l'impact de la pandémie, voir le **Graphique 1**.<sup>24</sup>

En termes de financement, la pandémie a mis en évidence les conséquences des différentes structures de financement. Lors des étapes successives de réouverture décidées par la Confédération, les institutions culturelles recevant peu ou pas de subventions publiques n'ont pas pu rouvrir, leur rendement financier attendu s'étant avéré insuffisant. En revanche, les entreprises culturelles fortement subventionnées, telles que le théâtre municipal de Berne, ont réalisé environ 83% de leurs recettes d'exploitation grâce au secteur public durant la saison 2019-2020. Ce financement public leur a permis de mettre en œuvre des projets à court terme dans la mesure où cela était matériellement possible, même si ces projets étaient déficitaires.<sup>25</sup>

En fonction de leur type d'emploi, les travailleurs culturels ont vu les conséquences de la pandémie menacer leurs moyens de subsistance. Une étude prépandémie commandée par Suisseculture Sociale et la fondation culturelle suisse Pro Helvetia a montré que plus de 50% de la totalité des professionnels de la culture en Suisse sont des indépendants. Environ 25% des artistes sont à la fois indépendants et travaillent pour un employeur externe. En outre, environ 40% des professionnels de la culture exercent des activités en dehors du secteur culturel. Le revenu moyen des personnes interrogées est nettement inférieur à la moyenne suisse et s'élève à environ CHF 40'000 par an, soit la moitié du salaire médian suisse. En raison de la pandémie, les revenus des travailleurs culturels en Suisse se sont considérablement détériorés. Près de 80% des personnes interrogées déclarent que leur revenu a diminué en raison de la crise du Covid-19, la moitié des personnes interrogées faisant état d'une perte de revenu de plus de 50%.<sup>26</sup>

La pandémie a encouragé la mise en œuvre de projets innovants tels que des conférences diffusées sur les médias sociaux ou par téléphone, des concerts au balcon et la production massive de contenu numérique. Conserver l'offre culturelle et en conséquence la fidélité du public était l'un des objectifs. Un autre objectif était de trouver des moyens de compenser les pertes financières résultant de la pandémie. L'enquête menée en 2021, mentionnée ci-dessus, a révélé que 62% des institutions ne produisaient pas beaucoup de contenu numérique avant la pandémie, et que 47% en ont produit davantage pendant la crise.<sup>27</sup> Pourtant, seul un petit nombre d'institutions (29%) ont déclaré avoir l'intention de développer davantage leur offre numérique existante. Après avoir hébergé plus de 12 premières diffusées en streaming à ce jour, l'Opéra de Zurich est considéré comme un leader international dans ce domaine.<sup>28</sup>

Une enquête représentative, menée en avril 2021 auprès de 1'200 personnes de plus de 20 ans (incluant un « public culturel » auto-identifié), sur mandat de l'Office fédéral de la culture, a fourni des informations intéressantes sur le succès des offres numériques. 87% des personnes interrogées ont déclaré regarder des films, des séries et des documentaires en streaming. Cependant, les spectacles numériques n'ont été vus ou entendus au départ que par 44% du public interrogé, et cette proportion n'a cessé de baisser.<sup>29</sup> Ces résultats concordent avec les témoignages des travailleurs du secteur culturel, qui indiquent que si la diffusion en continu d'événements culturels programmés à l'avance a pu fonctionner au début de la pandémie, le public s'est rapidement lassé de ces offres, qui peinent à concurrencer les contenus télévisés.

**Graphique 1**  
**L'impact  
de la  
pandémie  
sur le  
secteur  
culturel  
suisse**

**Les institutions culturelles  
ont été sévèrement touchées  
par la pandémie**



**59%**  
des institutions ont eu besoin d'une aide gouvernementale pour financer le chômage partiel



**56%**  
des institutions ont dû compter sur une aide spécifique à la culture pour compenser leurs pertes financières



**13%**  
des institutions ont dû licencier du personnel ou ne pas renouveler des contrats



**41%**  
des institutions proposant des abonnements ont perdu une grande partie de leurs abonnés. En moyenne, on a constaté une baisse de 35% des abonnements au cours de la saison 2020/21

Pour beaucoup, la pandémie a été un catalyseur de contenu numérique, mais une part importante des institutions reste réticente



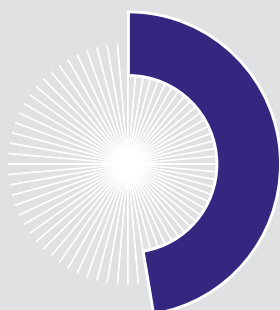
**62%**

des institutions ne proposaient « quasiment pas » contenu numérique avant la crise



**47%**

des institutions ont augmenté leur offre numérique pendant la pandémie



**42%**

des institutions « n'envisagent pas de développer des contenus digitaux dans le futur (à l'exception des bibliothèques) »



**29%**

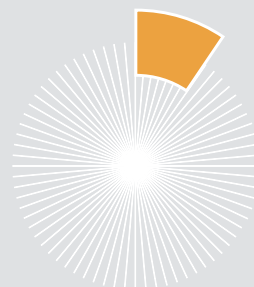
des institutions veulent « mettre davantage l'accent sur le contenu/ les formats numériques » après la crise (surtout les bibliothèques)

Les perspectives sont positives, et les aides financières ont joué un rôle crucial



**71%**

des institutions disent qu'elles vont surmonter la crise et retrouver plus ou moins leur envergure d'avant la crise



**9%**

disent qu'elles quitteront la pandémie « renforcées, et qu'elles vont même se développer dans le futur »

## RÉPONSE DES FINANCEURS PUBLICS ET PRIVÉS

La culture est considérée comme une industrie économiquement pertinente et indispensable à une société ouverte. L'**Encadré 2** présente les points de vue des cantons de Fribourg et de Genève.

Au-delà de la présence accrue des offres en ligne, la pandémie de Covid-19 a été l'occasion d'essayer de nouvelles choses, dont certaines ont eu un impact sur l'accès à la culture. Un bon exemple est la façon dont les arts du spectacle explorent de plus en plus de nouveaux espaces de représentation en dehors du cadre traditionnel des théâtres. Afin de sortir des structures et des contraintes classiques de la création, des projets itinérants ont été créés à Genève pour amener la culture en plein air, avec des scènes plus légères et plus mobiles. Ces projets privilégient le public local et offrent ainsi un accès aussi large que possible à la population genevoise. La réaction positive du public à ces nouveaux modes de participation culturelle est un bon indicateur du type de nouvelles pratiques qui vont sans doute perdurer dans la période post-pandémie.

Pour des personnes dont le monde a été bouleversé et qui ont souvent subi des pertes financières importantes à cause de la pandémie, la culture joue un rôle encore plus important en tant que vecteur de sens et d'identité. Soutenir les spectateurs semble aujourd'hui tout à fait pertinent pour favoriser l'accès à la culture. Cela nécessitera un travail détaillé d'identification des groupes cibles et de leurs besoins, ainsi qu'une éventuelle adaptation des programmes existants, le tout en collaboration avec les acteurs culturels.

Compte tenu de l'importance du secteur, le gouvernement suisse a agi rapidement après l'apparition de la pandémie pour lui apporter un soutien monétaire. Le 20 mars 2020, le Conseil fédéral a adopté un paquet d'aides temporaires pour les professionnels et les institutions culturelles d'un montant de CHF 280 millions, dont CHF 195 millions destinés à compenser les pertes économiques.<sup>31</sup> L'avenir nous dira si l'ampleur de ce paquet était suffisant, mais il aura au moins pu être une bouée de sauvetage en apportant une aide rapide.

En cas d'urgence économique, les travailleurs culturels suisses peuvent demander une aide d'urgence, qui n'est pas calculée sur la base du revenu imposable, mais sur la base d'une évaluation des besoins. En plus, la Confédération et les cantons ont apporté un soutien financier aux institutions culturelles et aux créateurs (par exemple des bourses de travail à court terme, des prêts-relais, une couverture pour les frais non couverts en cas de pertes liées au Covid-19 et d'autres formes de paiements compensatoires).

Au niveau de la mise en œuvre, les différentes formes d'emploi dans le secteur culturel, ainsi que la structure gouvernementale, fortement fédéraliste, de la Suisse, ont compliqué l'aide de l'État à la culture. Les exigences bureaucratiques étaient souvent disproportionnées par rapport au modeste soutien financier disponible, et les initiatives locales ont eu du mal à s'imposer. Dans le canton de Zurich, par exemple, Jacqueline Fehr, cheffe du département de la justice et de l'intérieur, a annoncé le 15 janvier 2021 que les travailleurs culturels indépendants pouvaient demander un revenu de base allant jusqu'à CHF 3'840 par mois, pendant trois mois.<sup>32</sup> L'initiative de Madame Fehr excluait les pro-

fessionnels de la culture qui travaillaient de projet en projet et qui n'avaient pas un statut permanent de travailleur indépendant. Cependant, un peu plus de deux semaines plus tard le gouvernement fédéral - qui aurait été responsable du versement des fonds - est intervenu et a mis fin au plan, qu'il a qualifié de « non bureaucratique ».<sup>33</sup>

## SOUTIEN DES FONDATIONS AU SECTEUR CULTUREL

À la fin de l'année 2021, un total de 13'667 fondations d'utilité publique étaient inscrites au Registre du commerce suisse, dont 22,4% ont listé le soutien à la culture parmi leurs objectifs.<sup>34</sup> Pendant la pandémie, de nombreuses fondations culturelles ont répondu aux besoins de leurs bénéficiaires, en dehors de toute démarche bureaucratique, de manière souple et rapide, démontrant ainsi leur importance pour le secteur culturel.

Il n'existe pas encore d'étude complète sur le financement par les fondations caritatives lié à la pandémie. Les exemples suivants sont donc présentés à titre d'illustration. La Fondation Ernst Göhner et la Fondation Leenaards ont augmenté leurs budgets réguliers d'environ CHF 3 millions et CHF 1 million respectivement, afin de soutenir les professionnels de la culture dans le besoin, ainsi que les institutions partenaires et les partenaires de projets. La Fondation Albert-Koechlin a accordé des subventions d'urgence pour un montant total de CHF 700'000, et le Fonds culturel Rahn soutient ses lauréats en contribuant à des idées et des projets novateurs visant à développer leurs carrières musicales en période de pandémie. De même, plusieurs fondations ont mis en place des procédures d'approbation accélérées et ont versé des subventions même en cas d'annulation ou de report de l'activité prévue. En outre, la fondation culturelle suisse Pro Helvetia et la fondation Stiftung Schweiz ont créé des réseaux d'information en ligne afin de faciliter l'accès des organisations à but non lucratif aux fonds-relais.

Même des fondations qui ne soutiennent habituellement pas la culture sont intervenues pour apporter leur aide. Comme mentionné précédemment, la Fondation Lombard Odier a accordé des subventions pour un montant total de CHF 1 million sur deux ans (2021-22) destinées aux acteurs culturels qui cherchent à transformer leur production ou leur organisation pour mettre en œuvre des mesures liées au Covid-19 ou mieux faire face à la réalité post-pandémie.

En résumé, la pandémie a entraîné des pertes financières dévastatrices dans le secteur culturel, avec de graves conséquences personnelles et professionnelles pour les professionnels de la culture. Dans le même temps, elle a accéléré l'innovation et déclenché des débats sociaux et politiques sur des problèmes préexistants du secteur. Dans l'ensemble, une fois le douloureux processus d'ajustement terminé, les perspectives à moyen terme restent positives pour les professionnels de la culture. Nombre d'entre eux sont convaincus que leur capacité à créer survivra à la crise et que leur secteur d'activité retrouvera sa « taille d'avant ». La crise a également lancé une profonde réflexion sur l'avenir. En effet, pour construire cet avenir, en plus du financement public, un soutien financier réfléchi de la part de fondations caritatives et d'autres acteurs philanthropiques sera nécessaire.

## ENCADRÉ 2

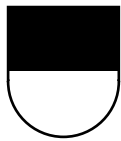
## L'IMPACT DE LA PANDÉMIE SUR LA CULTURE

### POINTS DE VUE DES CANTONS

elon vous, est-ce que la pandémie a eu un impact sur l'accès à la culture?

Si oui, comment, et à quel point?

Quels sont les publics qui ont été particulièrement affectés?



#### FRIBOURG

«La pandémie a eu un fort impact sur l'accès à la culture, notamment dans la mesure où elle a provoqué pendant de nombreux mois une forte diminution de l'offre culturelle, accompagnée d'une crainte des rassemblements et de modifications dans la consommation culturelle (recherche de flexibilité et logique davantage « last minute »). Si le digital a permis le maintien revisité de nombreuses propositions culturelles, tous les publics n'ont pas pu y avoir accès, en particulier les personnes âgées. Le jeune public a été également très affecté par la situation, à un âge où il est essentiel de pouvoir se confronter à différentes formes d'art et d'expression pour développer un sens critique, se questionner et s'ouvrir à la diversité du monde. En outre, comme le mentionne le rapport du Conseil d'Etat fribourgeois du 4 juillet 2022 sur les « Impacts du Covid-19 dans le domaine de la culture », « la crise a rappelé l'importance d'avoir accès à toutes les formes de culture et de pratiques culturelles pour garantir l'épanouissement et l'équilibre de la population. La culture nourrit la cohésion sociale, participe à une société plus durable. Les artistes offrent des espaces de réflexion et de discussion sur des thématiques qui touchent à notre 'vivre ensemble' »



#### GENÈVE

«Si les conditions d'accès aux salles ont aujourd'hui retrouvé leur normalité, les contraintes sanitaires imposées par la pandémie ont encore un impact sur les habitudes culturelles des publics.

Le digital a été un moyen très prisé d'accès à la culture durant les différentes phases de restrictions sanitaires. Toutefois, nous avons vu les habitudes des publics évoluer de manière différente selon les domaines culturels.

Ainsi, dans le domaine des arts de la scène, une grande majorité des personnes ayant essayé le numérique l'ont considéré comme un substitut valable au spectacle vivant, faute d'autre moyen de voir de spectacles. Pour autant, cette modification des pratiques s'est avérée temporaire. En effet, après concertation avec le secteur culturel, il apparaît aujourd'hui que les publics manifestent avant tout l'envie de retourner en salle.

Dans le cas du cinéma, la fermeture des salles a eu un impact durable sur les habitudes de consommation des spectatrices et spectateurs qui se sont massivement orientés vers les plateformes de diffusion en ligne pendant les phases de fermetures des salles. Il semble que le public continue à privilégier ce mode de visionnage malgré la levée des mesures.

Nous notons également, dans le domaine de la musique notamment, que les publics ont pris l'habitude de visionner un spectacle de manière asynchrone, c'est-à-dire au moment où ils le désirent».<sup>30</sup>

*« Arrêtez de considérer les œuvres d'art comme des objets et commencez à les considérer comme des déclencheurs d'expériences. Ce qui rend une œuvre d'art bonne pour vous, ce n'est pas quelque chose qui est déjà en elle, mais quelque chose qui se passe en vous »*

CHAPITRE 2

**GESTION DE  
CRISE SANS  
MANUEL  
ENTRETIEN  
AVEC  
LIONEL BOVIER,  
MAMCO**



ENTRETIEN

LIONEL BOVIER

MAMCO

**Le musée d'Art moderne et contemporain, que vous dirigez, est une institution très admirée de la scène culturelle suisse et internationale. Que devons-nous penser de MAMCO? En quoi le MAMCO est-il similaire ou différent des autres grands musées d'art moderne du monde entier?**

Tout d'abord, il faut rappeler que le MAMCO (musée d'art moderne et contemporain) n'est pas né d'une décision politique ou d'un héritage patrimonial: c'est un musée qui s'est fondé sur un désir citoyen – celui de disposer, à Genève, d'une institution pour l'art de notre temps. On parlait encore, dans les années 1970, d'art « moderne », pour désigner les développements artistiques d'après-guerre et l'on ajouta « contemporain » pour signifier que ce lieu travaillerait avec les artistes vivants. C'est donc à une association (l'AMAM), structurée ensuite en fondation privée, que nous devons la création du MAMCO. Les pouvoirs publics, Ville et Etat de Genève, l'ont rejoint dans un deuxième temps et l'accompagnent aujourd'hui dans son développement.

Ensuite, le MAMCO est l'un des rares musées (et sans doute le premier) à proposer une « exposition globale », plutôt que l'habituelle séparation qui règnait (et règne encore souvent) entre collection et expositions temporaires: c'est le musée lui-même qui s'expose en séquences différentes, renouvelant tout aussi bien les présentations des œuvres qu'il conserve que sa programmation d'expositions. Ce principe a pour corollaire un taux de rotation des œuvres montrées au public bien supérieur à la moyenne, puisque près de 80% des objets exposés changent trois fois par année. Nous travaillons en effet en priorité pour un public récurrent, régional et qui construit avec le MAMCO une relation dialogique à long terme: un public qui vient redécouvrir régulièrement son musée.

Enfin, le MAMCO propose, par un récit se déroulant sur une temporalité assez courte (de la décennie 1960 à nos jours), de redonner une syntaxe historique aux œuvres présentées. A chaque séquence d'expositions correspond ainsi une problématique ou une question théorique que le musée, en tant que laboratoire d'écriture collective de l'histoire, s'attache à explorer et dont il présente au public l'état de sa recherche. Il faut se souvenir qu'avant d'être une structure patrimoniale se débattant avec des figures du divertissement ou (selon la tentative avortée de redéfinition de l'ICOM en 2019) un instrument de « démocratisation inclusif et polyphonique », le musée est un lieu de recherche. En ce sens, il a plus à voir avec l'université ou le laboratoire que le domaine des loisirs ou du tourisme – n'était-ce qu'il présente ses réflexions aux publics sans discrimination académique ni vulgarisation. Et, plutôt que de proposer des interactions ou des formes de participation sur le mode de la simulation, il entend promouvoir une forme « d'actionnalité » (agency) du visiteur, en livrant non seulement les résultats mais également le contexte de sa recherche, en toute transparence de ses outils.

**Le 25 février 2020, la Suisse a**

**confirmé le premier cas de Covid-19. Comment avez-vous vécu les premiers jours de la pandémie? Comment avez-vous réagi au sein de MAMCO?**

La pandémie, pour moi comme pour mes collègues était une situation inédite: elle nous a donc pris de court, avant de devenir une crise que nous avons traversée ensemble. La nature des mesures prises par les gouvernements pour combattre la circulation du virus a profondément modifié le fonctionnement du MAMCO. Coupés, pendant plusieurs mois, de notre mission d'accueil et de formation des publics; contraints, pendant deux ans, à d'incessants réaménagements de nos activités; invités, par les changements sociétaux qui se profilaient déjà, à repenser nos modalités de travail, nous avons dû réorganiser nos priorités et mettre en place plusieurs mesures de réduction d'impact.

D'abord, nous avons souhaité honorer nos engagements envers les artistes, nos équipes et nos partenaires, afin de ne pas créer d'effets de « contagion » des difficultés que nous rencontrons. Ensuite, nous nous sommes concentrés pendant deux ans sur des tâches liées à la collection du musée: après en avoir terminé l'inventaire, nous avons grandement avancé dans son récolement et sa mise en ligne. Enfin, cette crise a infléchi nos réflexions sur le rôle que le musée est appelé à jouer dans la société et de nouvelles articulations de notre rapport à un monde qui s'était si rapidement globalisé ont émergé.

L'équipe du MAMCO a souhaité ne pas faire l'économie d'une réflexion sur ses modes opératoires, sur la dialectique de l'international et du régional ou sur l'impact écologique de son travail. Nous avons donc travaillé à établir une charte de pratiques et d'objectifs visant à clarifier nos positions et nos responsabilités sur des questions aussi diverses que la rémunération des artistes, l'accessibilité de notre offre programmatique et le développement durable. Toute crise est aussi une cristallisation de problématiques dont les prémices remontent parfois à des périodes éloignées; toute crise est aussi un potentiel de redéfinition des lignes de force qui sous-tendent nos pratiques; toute crise est aussi une possibilité de se renforcer, en tant que structure, en tant que collectif et en tant qu'individus réunis autour d'un projet. Je suis heureux de dire que ce fut le cas au sein de notre musée.

**2020 et 2021 ont été des années difficiles. De nombreux artistes ont eu du mal à exercer leur profession. Lorsqu'une crise survient, quels conseils donneriez-vous aux autres institutions culturelles et à leurs bailleurs de fonds?**

Cette pandémie était aussi une mise à l'épreuve de nos dispositions au vivre-ensemble: en 2020, j'écrivais dans

**Toute crise est aussi un potentiel de redéfinition des lignes de force qui sous-tendent nos pratiques**

l'éditorial du numéro 6 du Journal du MAMCO que nous pouvions d'ores et déjà constater que « nous sommes entrés dans une nouvelle ère des relations humaines et des mécanismes politiques. Nous pouvons en ressentir de l'inquiétude : nous étonner que les médias soient toujours à l'unisson de la parole politique, redouter la fermeture de frontières qui ont pris tant d'années à s'ouvrir et nous alarmer lorsque des Etats proposent de coupler protection et surveillance. Nous pouvons raisonnablement craindre l'hiver sociétal qui s'annonce. » Ce que je redoutais comme éventail d'effets de la pandémie trouve une formulation beaucoup plus inquiétante aujourd'hui.

Certes, les années 2020-2021 étaient éprouvantes, mais elles semblaient du moins nous projeter pleinement dans le 21e siècle, dessinant un horizon de transformations nécessaires, même si parfois douloureuses. L'année 2022, depuis l'invasion de l'Ukraine et les crises humanitaires, énergétiques, alimentaires, logistiques et financières qu'elle a déclenchées, nous replonge brutalement dans un 20e siècle dont on se souvient qu'il fut marqué par tant de conflits et d'inégalités – un siècle d'avancées technologiques mais aussi de replis identitaires, un siècle de conquête de tous les territoires terrestres mais également de destruction de ceux-ci, un siècle de progrès social mais encore profondément

## La crise éprouve la capacité d'adaptation d'une structure, son coefficient de tension entre modifications nécessaires et fonctionnement habituel

inégalitaire. La crise du Covid-19 nous rapprochait en tant que population d'une même planète, même si elle obligeait à une certaine distance interpersonnelle ; la crise qui a débuté cette année nous sépare. Toutes deux rendent les inégalités plus visibles ; celle qui vient de commencer en crée de nouvelles, les accélèrent et les multiplient.

Le propre des crises est de « redistribuer les cartes », c'est-à-dire de générer de nouveaux agencements des paramètres qui nous permettaient « d'habiter » l'époque précédente. La pandémie nous a poussé à réfléchir notre rôle en tant qu'institution artistique, à intégrer dans notre pratique ces nouveaux agencements. La situation dans laquelle nous entrons semble plutôt inviter au repli, au conservatisme et aux retours de valeurs contestées lors des dernières décennies. La meilleure réponse dans un tel contexte consiste sans doute à ne pas perdre de vue les objectifs de transformation réfléchis pendant la période précédente, tout en adaptant les moyens prévus pour les atteindre : modifier la manière de poursuivre ses missions, pas les missions elles-mêmes, si celles-ci continuent à être pertinentes pour notre société.

Autrement dit, il n'existe pas de manuel pour gérer une crise : il faut d'abord en analyser les origines et les conséquences pour déterminer si telle ou telle situation critique invite à la transformation ou au contraire à la persistance, voire à la résistance. Le seul point commun de

ces différentes modalités du changement soudain, c'est un facteur test : la crise éprouve la capacité d'adaptation d'une structure, son coefficient de tension entre modifications nécessaires et fonctionnement habituel

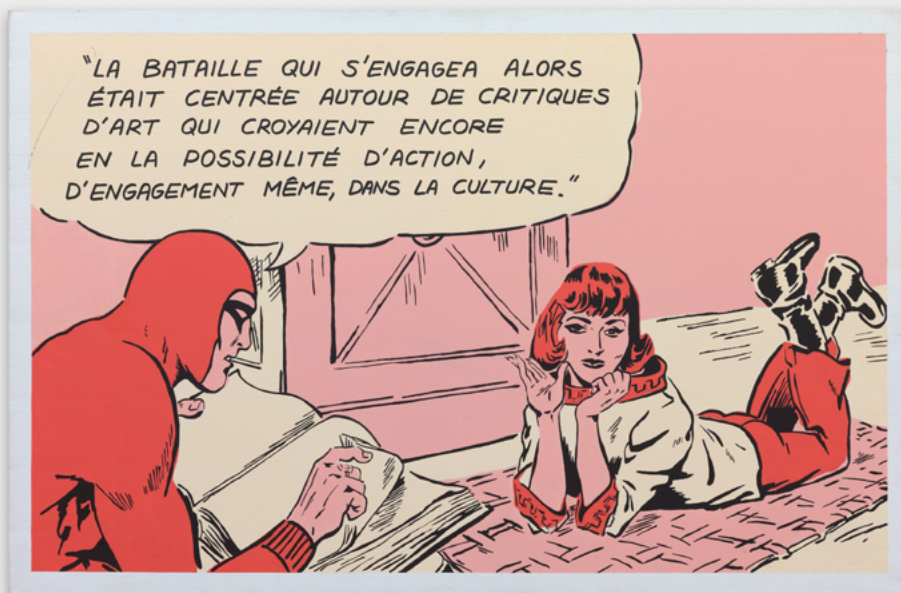
**Dans une perspective d'avenir, la pandémie du Covid-19 a mis en lumière plusieurs tendances qui remodelaient les arts depuis un certain temps déjà. Il s'agit notamment de la numérisation, de la recherche de durabilité environnementale, la nécessité de combler les lacunes de la protection des travailleurs culturels, et des initiatives autonomes comme la Fair Practice Initiative. Comment ces tendances (re)façonnent-elles la production culturelle du MAMCO? Quelle est votre vision du MAMCO en tant que musée du futur, après la pandémie de Covid-19?**

Pendant la pandémie nous avons réalisé un important travail autour de l'accès à notre musée et à sa collection, notamment par le biais d'une digitalisation croissante. Mais il ne faut pas oublier que les musées sont des conservatoires de pratiques, avant tout, analogiques. L'expérience que propose un musée – et j'insiste sur le terme, qui permet de distinguer l'offre culturelle de ses multiples formes dérivées de consommation – ne peut donc pas être digitalisée. Dans une société qui valorise le digital non plus simplement comme un outil, mais comme un autre état, une alternative au réel, ce que propose le musée devient de plus en plus précieux : une expérience d'images, d'objets, de signes et de récits, dont nous pouvons nous-mêmes construire le sens, hors de toute contrainte commerciale. C'est précisément dans cette articulation libre du sens que se situe la forme la plus enrichissante de participation du public – et non sur des principes d'interactivité programmée ou des ersatz expérientiels.

Les difficultés rencontrées par les artistes pendant la pandémie, coupés de leurs lieux de production et de diffusion, nous ont conduits à formaliser les relations qui nous lient : nous avons ainsi, au sein de l'association des musées d'art suisses, produit un document-cadre stipulant les bonnes pratiques et proposant une grille de rémunération. Pour autant, cette formalisation ne règle pas les problèmes économiques que continueront à rencontrer la grande majorité des artistes. Pour ce faire, il reste un grand travail à réaliser du côté des lieux de formation et de la mise en place de systèmes de protection sociale plus adaptés à l'activité indépendante.

L'implémentation de critères de développement durable au sein du domaine muséal a commencé et se poursuivra certainement pendant des années. Pour autant, il faut prendre en compte la nature des activités des musées pour adapter ces critères à un fonctionnement spécifique et mesurer les impacts réels de leurs activités vis-à-vis d'autres secteurs de la société.

Je constate que les demandes adressées au secteur culturel depuis une dizaine d'années ne cessent de se



© Art Keller, Collection Yoon-ja & Paul Devautour, Possibilité d'action, série « Le Crâne d'argent », 1994 acrylique sur toile, 65 x 100 cm. coll. MAMCO, ancienne collection Yoon-ja & Paul Devautour. Inv : 2019-177

multiplier : demandes de « réparation », d'inclusivité et de représentativité, demandes écologiques ou sociétales impliquant une forme d'exemplarité, etc. Il ne faudrait pas faire porter le poids de ces demandes aux seules institutions culturelles : pour s'améliorer elles ont besoin de moyens supplémentaires et de relais dans tous les domaines de la société.

**La pandémie nous a rappelé que la société a besoin de culture. Comment envisagez-vous l'impact de la pandémie sur l'accès à la culture ? Comment les arts peuvent-ils faciliter un dialogue plus approfondi avec le reste de la société ?**

Les musées ont, depuis des décennies, travaillé à effacer ce que l'on appelle volontiers « les effets de seuil », soit ce qui empêche certaines personnes d'entrer au musée, qu'il s'agisse de freins culturels, économiques ou identitaires. Pour autant, ce qui fait d'un musée autre chose qu'un simple lieu d'exposition d'images, c'est la qualité de ses recherches et sa volonté de ne pas réduire la complexité des productions artistiques pour une assimilation plus rapide et, par conséquent, commercialement plus viable. Alors que l'industrie culturelle s'est approprié certains éléments du langage des musées, quand ce n'est pas une forme dérivée de ses contenus (pensez, par exemple, aux lieux qui projettent aujourd'hui des images de peintures célèbres de façon immersive), il convient de défendre à la fois nos spécificités et notre spécialisation.

La pandémie a mis en évidence le besoin d'expériences culturelles, mais également les inégalités d'accès à celles-ci. Faciliter l'accès, s'assurer que les musées sont bien « à qui veut » et non seulement « à qui peut », continue donc d'être l'une des missions importantes de notre institution, sans abandonner ce qui en fait la particularité vis-à-vis d'autres formes de distribution de la culture.

Parmi nos initiatives, j'aimerais souligner la plus récente : notre nouveau mode programmatique de l'été, qui combine des expositions à des événements, mais aussi des invitations faites à des bars, restaurants ou échoppes du quartier, dans l'idée de créer une plateforme d'échanges qui soit locale, pluridisciplinaire et ouverte, dans sa programmation, non seulement à celles et ceux qui travaillent au musée, mais également, par un système de ruissellement, à celles et ceux qui en sont les invités. Ainsi, pendant l'été 2022, le public était invité à découvrir des œuvres, des films, des performances, des cuisiniers, des productions viticoles, des DJs, des créateurs de mode, etc.

**Enfin, quel serait le seul conseil que vous donneriez à des philanthropes novices dans le domaine des arts et qui souhaiteraient apporter un soutien réellement novateur ? Y-a-t-il des tabous que nous devons briser ?**

Le soutien le plus efficace, le plus productif, le plus transformateur dans le domaine de la culture est celui qui repose sur la confiance. Le mécénat qui a permis au MAMCO d'exister et qui lui permet aujourd'hui de se développer est de ce type : confiance accordée au musée pour se fonder lui-même et continuer à s'inventer ; confiance donnée au directeur pour mettre en place une programmation expérimentale plutôt que déjà éprouvée ; confiance faite aux artistes pour leur capacité à produire ce que nous n'attendons pas. Les indices de mesure du succès d'une exposition, les fléchages de budget et les rapports d'activité restent de pâles indicateurs face à cette simple qualité qui est fondamentale pour faire société.

*«L'art devrait  
réconforter les  
perturbés et  
déranger les  
confortables»*

CHAPITRE 3

**CINQ  
TENDANCES  
CLÉS QUI  
TRANSFORMENT  
LES INDUSTRIES  
CULTURELLES**

L'industrie culturelle est en constante évolution et mutation, mais cinq développements et leur impact sur les arts de la scène pendant la pandémie sont particulièrement remarquables. Pour l'essentiel, la pandémie a agi comme le catalyseur de plusieurs changements qui étaient déjà apparus en Europe et, dans une moindre mesure, en Suisse.<sup>37</sup>

S'appuyant sur la description de l'impact global de la pandémie sur le secteur culturel présenté dans le chapitre précédent, cette section aborde cinq grandes tendances qui transforment le secteur, les besoins et les opportunités qu'elles créent, et la manière dont les financeurs peuvent s'impliquer de manière réfléchie. Pour les bailleurs de fonds comme pour les décideurs, la question est la suivante : **de quel type de soutien les arts du spectacle ont-ils besoin pour que l'élan d'innovation résultant du Covid-19 ne soit pas gaspillé, et que le choc négatif de la pandémie ne conduise pas à une stagnation de l'industrie culturelle dans son ensemble ?**

→ Voir **Graphique 2** pour les 5 tendances clés.

→ Voir **Encadré 3** pour les points de vue des cantons de Fribourg et de Genève.

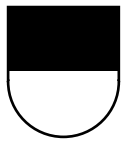
## ENCADRÉ 3

## TENDANCES DU SECTEUR

### POINTS DE VUE DES CANTONS

La pandémie a souligné plusieurs tendances déjà apparues dans le secteur culturel, dont la digitalisation, l'importance croissante de la durabilité environnementale, et la précarité des artistes et autres travailleurs du secteur.

Comment voyez-vous l'évolution de ces tendances dans les prochaines années ?  
Est-ce que vous prévoyez des actions particulières pour y répondre ?



#### FRIBOURG

La crise a accéléré et mis en lumière diverses problématiques préexistantes, parmi lesquelles la précarité sociale et financière des acteurs culturels. Si le problème n'est pas nouveau, les mesures prises ces dernières années pour l'enrayer ont été freinées par la pandémie. Le sujet étant désormais à nouveau au centre des priorités, diverses mesures sont/vont être mises en place : notamment, l'octroi de subvention sera conditionné à des projets offrant des conditions salariales et sociales équitables aux artistes, et une coopérative culturelle de services et d'informations dans le domaine sera mise en fonction (projet de transformation «BURO»). Un accent sera aussi mis sur le soutien à la recherche artistique ainsi que sur la diffusion : jusqu'ici, la production était au cœur des soutiens ; à l'avenir, le but est de soutenir moins de projets, mais dans de meilleures conditions. Ce « moins mais mieux » a pour objectif de générer des projets plus stables et durables tant économiquement qu'environnementalement. Diverses études récentes tendent à recommander cette manière plus durable de soutenir la culture. Enfin, la digitalisation et les arts numériques prennent une place toujours plus importante dans les projets de création. Si certaines formes peuvent être soutenues par les outils de financement existants, d'autres nécessitent une révision des instruments pour tenir compte d'avantage de ces nouveaux modes créatifs.



#### GENÈVE

La crise sanitaire a en effet mis en lumière et renforcé des tendances déjà existantes dans le secteur culturel. Celles-ci étant vraisemblablement amenées à durer, les collectivités publiques souhaitent désormais mettre en œuvre des mesures spécifiques de soutien plus en adéquation avec la réalité post-COVID.

Au niveau genevois, les nouvelles lignes directrices de la politique culturelle cantonale vont dans ce sens et proposent notamment d'inscrire les soutiens dans un temps plus long et sur l'ensemble des étapes de la vie des productions. A titre d'exemple, nous pouvons mentionner le soutien à la recherche, la reconsidération du temps de répétition, le renfort du soutien à la diffusion ou encore la création de dispositifs d'aide à la reprise.

Le canton s'engagera également pour une culture plus respectueuse de l'équilibre environnemental, en adaptant ses conditions de soutiens et en soutenant des projets pilotes.



©HALLE NORD - THOMAS MAISONNASSE



©HALLE NORD - THOMAS MAISONNASSE



©XRA-11



©MATHIER GESER



©ANNE-LAURE LÉCHÂT



©ASSOCIATION FRI-SON - JÉRÉMY KÜNG



©MATHIER GESER

Graphique 2

# L'avenir du secteur culturel



**TENDANCE #5**

Doper la participation culturelle



**TENDANCE #1**

Numériser l'offre culturelle en préservant des « socles analogiques »



**TENDANCE #4**

Généraliser les bonnes pratiques



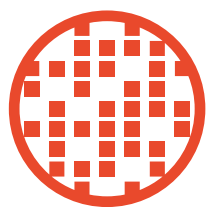
**TENDANCE #3**

Améliorer la sécurité sociale des travailleurs culturels



**TENDANCE #2**

Améliorer l'empreinte environnementale de l'industrie culturelle



## Numériser l'offre culturelle en préservant des « socles analogiques »

Lorsque la totalité des représentations de danse et de théâtre en direct est annulée, quelles sont les bonnes options qui s'offrent aux artistes pour se produire ? Même avant la crise du Covid, il était devenu évident que les diffusions en direct ne pouvaient à elles seules transmettre de manière satisfaisante de nombreuses expériences. Le bon théâtre numérique existe-t-il vraiment ? Si oui, à quoi ressemble-t-il ?

Lorsque le confinement a soudainement été instauré en mars 2020, la pandémie a révélé une situation que les acteurs de l'industrie culturelle suisse n'avaient pas encore considérée comme problématique : la majorité des entreprises culturelles suisses ont tardé à adopter la numérisation. Avant la pandémie, environ deux tiers des institutions culturelles suisses ne produisaient aucun contenu numérique significatif. Ce n'était pas uniquement parce que les producteurs ne voulaient ou ne pouvaient pas le faire ; le public n'était pas non plus particulièrement intéressé par les canaux numériques. Prenons l'exemple du Theater Basel, le théâtre municipal de la ville de Bâle, qui abrite les compagnies d'opéra et de ballet de la ville. Selon son directeur, Benedikt von Peter, avant la pandémie, 70% des visiteurs se procuraient encore des tickets physiques au théâtre, tandis que 30% seulement utilisaient la boutique en ligne.<sup>38</sup>

Les questions fondamentales sont de savoir dans quelle mesure le besoin d'interactions « analogiques » en face à face est profond, où il est concentré, et quelles parties de la chaîne de valeur de l'offre culturelle peuvent être rendues plus efficaces par le biais d'outils numériques. Le théâtre en est un bon exemple. Selon Tina Lorenz, experte en théâtre numérique qui a été cheffe de projet pour le développement numérique au Théâtre national d'Augsbourg, en Allemagne, « le théâtre est le socle analogique dans la déferlante numérique. » Pour elle, le théâtre a été dépassé par les 30 dernières années de numérisation. Sa production du ballet « Shifting Perspective » et ses connaissances numériques du théâtre ont fait d'elle une ressource populaire dans l'industrie culturelle.<sup>39,40</sup>

Heureusement, de nombreuses institutions culturelles ont relevé le défi du numérique et créé une série de nouveaux formats passionnants. Plusieurs spectacles impliquant l'utilisation de lunettes de réalité virtuelle (RV) ont semblé très prometteurs, notamment le ballet « Shifting Perspective », déjà mentionné, présenté au théâtre d'État (Augsbourg, Allemagne) en avril 2020. Pour cette production, des lunettes RV ont été distribuées aux spectateurs à leur arrivée au théâtre. Une fois à l'intérieur, les spectateurs ont pu regarder le spectacle depuis le centre de la scène en se tournant dans toutes les directions, chacun décidant lui-même où regarder. Pour rendre possible cette perspective, une caméra à 360 degrés était placée au milieu de la salle. Une idée similaire a été exploitée par

Gilles Jobin dans « La Comédie Virtuelle » à la Comédie de Genève (Genève, Suisse) en 2020.<sup>41</sup> Dans ce « théâtre virtuel », le public peut se déplacer dans la reproduction numérique des locaux de la Comédie de Genève en utilisant des lunettes RV. Chaque visiteur peut échanger sa place avec un autre et assister à un spectacle vivant présenté par la Compagnie Gilles Jobin, qui se déroule en temps réel.

### LE FUTUR EST HYBRIDE

Près de la moitié des quelque 400 institutions interrogées par L'Oeil du Public, une agence de presse suisse, déclarent que la crise du Covid-19 a accéléré leurs initiatives de numérisation.<sup>42</sup> Du côté de la demande, cependant, l'enquête suggère que le public n'est pas très intéressé par les spectacles de théâtre et de danse purement numériques. Cela semble indiquer que des offres hybrides combinant des caractéristiques en ligne et hors ligne pourraient avoir un potentiel important. La fusion de l'expérience en direct et des technologies numériques permettent aux professionnels de la culture de franchir la frontière entre le face-à-face et la réalité virtuelle, et d'entraîner le public dans cette aventure.<sup>43</sup>

En plus d'offrir de nouvelles possibilités aux artistes et aux interprètes, les performances hybrides peuvent aider à surmonter un autre défi dans le monde post-Covid : la réticence du public à revenir en grand nombre dans les lieux culturels. Lorsque l'Oeil du Public a interrogé des Suisses en septembre 2020, deux tiers d'entre eux ont déclaré vouloir visiter des lieux moins fréquentés à l'avenir, mais ce chiffre était tombé à 50% en juin 2021.<sup>44</sup> Heureusement pour les institutions culturelles, la part des personnes interrogées déclarant vouloir réduire le nombre de leurs sorties culturelles a chuté encore plus fortement, passant de 52% en septembre 2020 à 31% en juin 2021. Néanmoins, lorsque les théâtres et autres lieux culturels suisses ont rouvert à pleine capacité au début de l'année 2022, nombre d'entre eux ont fait état d'une fréquentation toujours plus faible qu'avant la pandémie.<sup>45</sup>

Heureusement, il existe déjà suffisamment de formats hybrides pour avoir une idée de la valeur que ces derniers peuvent offrir en créant un engagement avec le public. Le film « Virus » (2020) de Yan Duyvendak est un exemple d'interactivité et de codétermination de l'intrigue. Duyvendak, un artiste et performeur néerlandais et suisse, a commencé à travailler sur « Virus » en 2018, avant le déclenchement de la pandémie de Covid-19. En collaboration avec des gamers et des chercheurs, il a inventé une pièce participative dans laquelle les spectateurs doivent prendre des décisions communes pour contenir une pandémie. En fonction des choix effectués, la société évolue alors vers une dictature ou vers un ordre nouveau et libre. Voir l'**Encadré 4** pour en savoir plus sur les besoins et opportunités de la numérisation de l'offre culturelle.

## ENCADRÉ 4

## LA NUMÉRISATION INTELLIGENTE

### TROIS EXIGENCES DU SECTEUR

Compte tenu de l'ampleur et de la richesse de l'expression culturelle, quelles sont les principales exigences du secteur des arts du spectacle pour continuer à promouvoir la numérisation d'une manière utile et intéressante? Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils contribuer à la réalisation de cet objectif?

1

#### Échange d'expériences et de connaissances

Les formats numériques posent d'importants défis techniques : ils sont extrêmement contraignants et sujets à erreurs, en particulier lorsqu'ils sont intégrés dans des spectacles en direct (comme le savent tous ceux qui ont déjà essayé de montrer une vidéo pendant une présentation Power Point). L'échange d'expériences et de connaissances, analogiques ou sous forme de plateformes numériques, peut faire la différence à cet égard, à mesure que les organisations culturelles ajoutent des fonctionnalités numériques à leur offre.

2

#### Éducation et formation

Le simple fait de pouvoir échanger des expériences et des connaissances ne peut remplacer l'éducation et la formation numériques des professionnels de la culture. Pour permettre à l'industrie culturelle d'améliorer globalement ses compétences numériques, les universités, les écoles techniques et les autres centres de formation doivent développer leurs offres en conséquence.

3

#### Stratégies d'archivage et de diffusion

Une fois produite, la culture doit être diffusée et, le cas échéant, archivée. Si les spectacles numériques peuvent être plus facilement archivés que leurs homologues analogiques, cela n'est pas toujours réalisable ni même possible. En ce qui concerne la diffusion, il n'est pas logique que chacun développe sa propre plateforme en ligne. Il est important que les bailleurs de fonds s'intéressent de près à cette question, offrent un soutien ciblé si nécessaire, et gardent à l'esprit que les plateformes partagées sont souvent le meilleur moyen de parvenir à un bon rapport coût-efficacité.



## Améliorer l'empreinte environnementale de l'industrie culturelle

# Tendance #2

Les flux de revenus dans les arts du spectacle sont, dans l'ensemble, basés sur la vente de billets et les tournées. Il est courant que les organisateurs de tournées négocient les performances nationales des groupes étrangers sur une base exclusive. Cela signifie que les groupes de théâtre et de danse n'ont pas le droit de donner de représentations supplémentaires dans le pays, par exemple en ajoutant une tournée à leur programme.

L'un des effets secondaires de la pandémie et de l'interdiction de voyager qui en a résulté a été l'impossibilité pour les organisateurs nationaux de tournées d'inviter des troupes étrangères. Cette situation a soulevé une question importante : comment les productions pourraient-elles partir en tournée sans que leurs interprètes ne voyagent réellement ? Cette situation a donné lieu à des expérimentations majeures de spectacles dits « à zéro voyage ». Jérôme Bel, un danseur et chorégraphe français, avait décidé de renoncer aux voyages en avion en 2019 pour des raisons environnementales. Il s'est mis à écrire des chorégraphies, qu'il a étudiées ensuite par vidéoconférence avec des danseurs se trouvant à des milliers de kilomètres, qui se sont produits ensuite devant leurs audiences locales. Sa création « Dances for Wu-Kang Chen » (2020) a été présentée au Festival des arts de Taipei, entre autres lieux, sans que Bel ne quitte la France. Un autre format de type « zéro voyage » est le « La Conférence des absents » du collectif Rimini Protocol (Allemagne, 2021). Il s'agit d'une production dans laquelle des acteurs locaux jouent le rôle d'experts étrangers invités à une conférence mondiale de haut niveau. Pour rendre le contexte dynamique, les acteurs ne reçoivent leur script qu'au début de leur « discours ». L'absence d'invités étrangers a pour but de remettre en question le besoin constant d'être partout.

Outre l'innovation dans les formats de spectacles individuels, les interdictions de voyager liées au Covid et les considérations environnementales ont également stimulé la création de nouvelles structures ayant pour mission de rendre l'industrie culturelle plus durable, en ligne avec les initiatives d'autres industries. C'est ainsi que l'ONG suisse Vert le Futur a vu le jour en plein milieu de la pandémie. L'association cherche à donner des conseils aux créateurs culturels sur la manière de travailler de façon plus écologique. Avec le projet

« Tatenbank », l'association prévoit de créer une plateforme de connaissances numériques avec des outils et des exemples de bonnes pratiques.

L'équivalent français de Vert le Futur est une association à but non lucratif appelée « Décarbonons la Culture ! ». En 2020, cette initiative a rejoint le Plan de transformation de l'économie française (PTEF) visant à transformer l'économie française de manière écologique. Dans une série de rapports, les initiateurs proposent un large éventail de mesures visant à rendre la création culturelle plus respectueuse de l'environnement.<sup>46</sup> Toujours en 2020, l'UE a lancé le projet « Perform Europe » afin de « repenser la présentation transfrontalière des arts du spectacle d'une manière plus inclusive, durable et équilibrée ». Concrètement, il s'agit de développer un programme de soutien aux tournées transfrontalières écologiques et à la diffusion numérique des spectacles en Europe. Dans le même temps, des exemples de bonnes pratiques seront présentés sur une nouvelle plateforme en ligne.

La réduction de l'empreinte environnementale de l'industrie culturelle va au-delà de la simple compensation ou réduction des impacts liés aux voyages. De nombreuses institutions culturelles ont cherché à réorganiser l'ensemble de leurs opérations de manière durable sur le plan environnemental. Ainsi, le Théâtre Vidy-Lausanne a joué un rôle de pionnier en Suisse en se fixant des objectifs environnementaux en 2019 dans le cadre du programme « Vidy durable ». Les objectifs de durabilité vont de la suppression des gobelets en plastique à la sélection de fournisseurs locaux pour le café.<sup>47</sup> Parallèlement, le théâtre planifie de programmer régulièrement des productions ayant un thème environnemental.

L'interdiction de voyager a également eu une autre conséquence importante : Felizitas Ammann, de l'organisation culturelle suisse Pro Helvetia, a noté une augmentation de la collaboration entre les professionnels de la culture nationaux.<sup>48</sup> En outre, le secteur culturel collabore de plus en plus avec la population locale (amateurs), ce qui est très positif en termes d'élargissement de la participation culturelle et de l'accès à la production culturelle. L'**Encadre 5** décrit les principales exigences pour rendre l'industrie culturelle écologiquement durable.

**ENCADRÉ 5**

## CONSTRUIRE UN PROGRAMME DE DURABILITÉ POUR L'INDUSTRIE CRÉATIVE TROIS EXIGENCES CLÉS

De quel type de soutien et d'encouragement les arts du spectacle ont-ils besoin pour continuer à profiter de cet élan environnemental post-pandémie ? Trois types d'actions semblent pertinentes.

1

### Mettre en relation les parties prenantes

Tout d'abord, quel que soit le secteur, l'action collective est un défi. Dans l'industrie culturelle, la présence d'autant de fortes personnalités et de génies créatifs peut compliquer la situation. Cela dit, la protection de l'environnement concerne tout le monde et ne peut être réalisée qu'ensemble. C'est uniquement en impliquant l'ensemble de l'écosystème culturel que nous pouvons espérer que les organisateurs, les travailleurs culturels et les bailleurs de fonds s'unissent, élaborent de nouveaux modèles de contrats et réduisent l'impact environnemental de la production culturelle.

2

### Construire des initiatives nationales

Deuxièmement, les initiatives nationales telles que l'initiative suisse « Showing without going », un ensemble de dispositions permettant de se produire à distance, et en conséquence de réduire la consommation d'énergie, sont un bon moyen de sensibiliser les gens et d'amorcer des changements. Cependant, pour que de telles initiatives aient un impact significatif sur les modes de consommation et de production culturels, elles doivent bénéficier de ressources financières et humaines importantes pour pouvoir mener et développer leur travail de sensibilisation et d'orientation.

3

### Guider par l'exemple de meilleures pratiques

Troisièmement, l'échange d'exemples de bonnes pratiques et d'expériences est un autre vecteur de progrès. Un nouveau label pour les institutions culturelles durables, similaire à celui de « culture inclusive », pourrait permettre à ces institutions de communiquer plus facilement leurs efforts.<sup>49</sup> Si l'on se tourne vers le monde des affaires, des labels tels que B Corp, qui permet aux entreprises ayant des stratégies ambitieuses en matière de durabilité environnementale et sociale de formuler leurs engagements de manière holistique et d'en avoir la reconnaissance, pourraient également être une source d'inspiration pour le secteur culturel.



## Améliorer la sécurité sociale des travailleurs culturels

Même avant la pandémie, il était de notoriété publique que les travailleurs culturels ne jouissent généralement pas d'une grande stabilité ou sécurité au travail. Beaucoup vivent dans des conditions précaires ou bénéficient de l'aide de proches ou de ressources personnelles préexistantes. En 2021, 13% des personnes dont l'emploi principal était dans le secteur culturel avaient également un deuxième emploi, ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale suisse de 8%.<sup>50</sup> La question a été abordée au niveau politique en Suisse, mais la pandémie a révélé que les efforts déployés jusqu'à présent étaient loin d'être suffisants.

Lesdits « freelancers » se sont révélés particulièrement vulnérables – une enquête réalisée en 2021 a révélé que seuls 69% des acteurs culturels indépendants cotisaient au système de sécurité sociale suisse.<sup>51</sup> En vertu de la loi suisse sur la sécurité sociale, ils ne sont classés ni comme auto-entrepreneurs, ni comme salariés, et sont donc passés entre les mailles du filet des mesures d'aide liées au coronavirus. Malgré une nécessité évidente, la politique suisse a récemment fait obstacle à deux tentatives de remédier à la situation. Tout d'abord, en 2016, les électeurs suisses ont rejeté un plan d'instauration d'un « revenu de base inconditionnel » pour l'ensemble de la population à une forte majorité (76,9% contre et 23,1% pour).<sup>52</sup> Ensuite, comme mentionné ci-dessus, le canton de Zurich a tenté d'introduire un revenu de base pour le secteur culturel en janvier 2021, mais le gouvernement fédéral suisse a rejeté le plan dans les jours qui ont suivi son annonce.<sup>53</sup>

Malheureusement, cette vision étroite prive le secteur d'une partie de son potentiel. Christoph Weckerle, du Centre for Creative Economies de Zurich, un centre d'excellence international consacré à la recherche, à l'enseignement et à l'incubation dans les économies créatives, conçoit un rôle beaucoup plus important pour la culture.<sup>54</sup> Selon lui, en identifiant de nouvelles façons de vivre ensemble, les industries culturelles peuvent aider les spectateurs à faire face aux incertitudes concernant la société et l'avenir. Elles peuvent également offrir des perspectives qui sont pertinentes pour d'autres secteurs de l'économie. La contribution des activités culturelles ne doit donc pas être considérée exclusivement en termes économiques, mais à travers le prisme du bien-être sociétal dans son ensemble.

### UN EFFORT CIBLÉ POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS-CADRES

Une partie du problème auquel est confronté le secteur culturel suisse est qu'il a vu sa représentation s'affaiblir au fil du temps par une fragmentation en différentes branches. Le caractère existentiel de la crise provoquée par le Covid-19 a eu pour effet secondaire bénéfique de rendre possible l'association de quelque 90 associations culturelles dans le cadre de la « Task Force Culture ». Le secteur culturel dispose désormais de la voix de représentation la plus forte de son histoire en Suisse. L'**Encadré 6** présente une liste de mesures visant à améliorer le contexte opérationnel des acteurs culturels en Suisse, mesures que la Task Force Culture pourrait utiliser pour faire pression grâce à sa nouvelle capacité de lobbying.

**ENCADRÉ 6**

## **DEUX VECTEURS POUR AMÉLIORER LE CADRE DE LA CULTURE**

De quel type de soutien et d'encouragement les arts de la scène ont-ils besoin pour poursuivre cet élan environnemental post-pandémie? Deux types d'actions semblent pertinents.

**1**

### **Études et enquêtes pour des arguments fondés sur des preuves**

Financer la recherche est un moyen puissant pour démontrer l'importance des industries culturelles et de la créativité en général. Les philanthropes qui souhaitent contribuer à façonner l'avenir du secteur pourraient financer de telles initiatives.

**2**

### **Une voix forte en faveur du secteur culturel**

Une contribution continue aux débats de société et de solides efforts de lobbying sont essentiels pour que les acteurs politiques continuent d'améliorer la situation précaire des professionnels de la culture. Le débat public au sens large sur le rôle de la culture, qui a pris son essor pendant la pandémie, est sain et utile, et nécessite un soutien financier pour la diffusion de messages stratégiques.



## Généraliser les bonnes pratiques

Le terme « pratique équitable » recouvre une variété de concepts, dont la diversité, la responsabilité sociale et la durabilité. En Suisse, l'initiative pour des pratiques équitables est née à la suite de griefs de longue date au sein des entreprises culturelles. Ces dernières années, les abus de pouvoir, la rigidité des hiérarchies, les handicaps structurels et les mécanismes d'exclusion ont été des caractéristiques récurrentes du secteur, mises en lumière notamment par le scandale #MeToo aux États-Unis. Des recommandations de pratique équitable s'adressent aux employeurs et exigent des conditions de travail meilleures et plus modernes. L'instauration de pratiques équitables nécessite, entre autres, des salaires justes (comme indiqué dans la tendance précédente), une composition diversifiée des équipes, une sensibilisation accrue aux relations de pouvoir et un traitement transparent des informations et des conflits.

### ÉTUDES SUR LE GENRE ET ABUS DE POUVOIR DANS LA CULTURE

Au moment où la pandémie a éclaté en Suisse, l'initiative pour des pratiques équitables n'avait pas beaucoup progressé. Par contre, deux études fondamentales ont été publiées en Suisse au cours de la pandémie. La première, commandée par Pro Helvetia, a étudié l'équilibre entre les sexes dans les entreprises culturelles suisses. Elle a montré que les femmes sont sous-représentées aux postes de direction et gagnent moins que les hommes, qu'elles sont moins visibles et remportent moins de prix. En d'autres termes, l'étude a révélé l'existence d'un « préjugé inconscient » qui empêche un changement structurel durable.<sup>55</sup> Pour illustrer l'équilibre entre les sexes aux postes de direction artistique, ou plutôt son absence, voir le **Graphique 3**.<sup>56</sup>

SzeneSchweiz, la plus grande association professionnelle des arts du spectacle du pays, a réalisé la deuxième étude,<sup>57</sup> portant sur les questions d'abus de pouvoir et de harcèlement sexuel. Elle a découvert qu'environ 80% des personnes interrogées ont déclaré avoir subi une agression sexuelle au cours des deux années précédant l'étude. Comme première mesure d'intervention, SzeneSchweiz a créé une plateforme anonyme pour permettre aux individus de signaler des abus auxquels la direction de l'association pourrait donner suite.<sup>58</sup>

Les efforts de FAIRSPEC pour établir des directives et des procédures éthiques dans les arts du spectacle constituent un autre exemple. FAIRSPEC est une initiative partant de la base qui regroupe des représentants des secteurs de la danse et du théâtre en Suisse. En août 2021, le groupe a publié le « Codex FAIRSPEC », qui établit des lignes directrices pour un mode de travail éthique et équitable.<sup>59</sup> Environ 150 artistes du monde du théâtre et de la danse, ainsi que des représentants d'institutions et d'organismes de financement, ont élaboré conjointement ce codex pendant la pandémie.

Comme le souligne l'**Encadré 7**, les bailleurs de fonds progressistes qui souhaitent faire avancer les pratiques équitables dans l'industrie culturelle suisse seraient bien avisés de soutenir deux types d'exigences sectorielles.

# Tendance #4

**ENCADRÉ 7**

## **POSSIBILITÉS DU SECTEUR POUR GÉNÉRALISER LES PRATIQUES ÉQUITABLES**

Et si les pratiques équitables devenaient la norme dans le secteur culturel?  
Deux grands axes de travail se dégagent.

1

### **Renforcer le travail des associations**

Premièrement, pour que les pratiques équitables restent à l'ordre du jour une fois la pandémie passée, plusieurs axes de travail doivent être soutenus :

- La sensibilisation,
- L'échange systématique entre les parties prenantes
- Une élaboration coordonnée de lignes directrices, de recommandations ou de labels.

2

### **Études et enquêtes pour des arguments fondés sur des preuves**

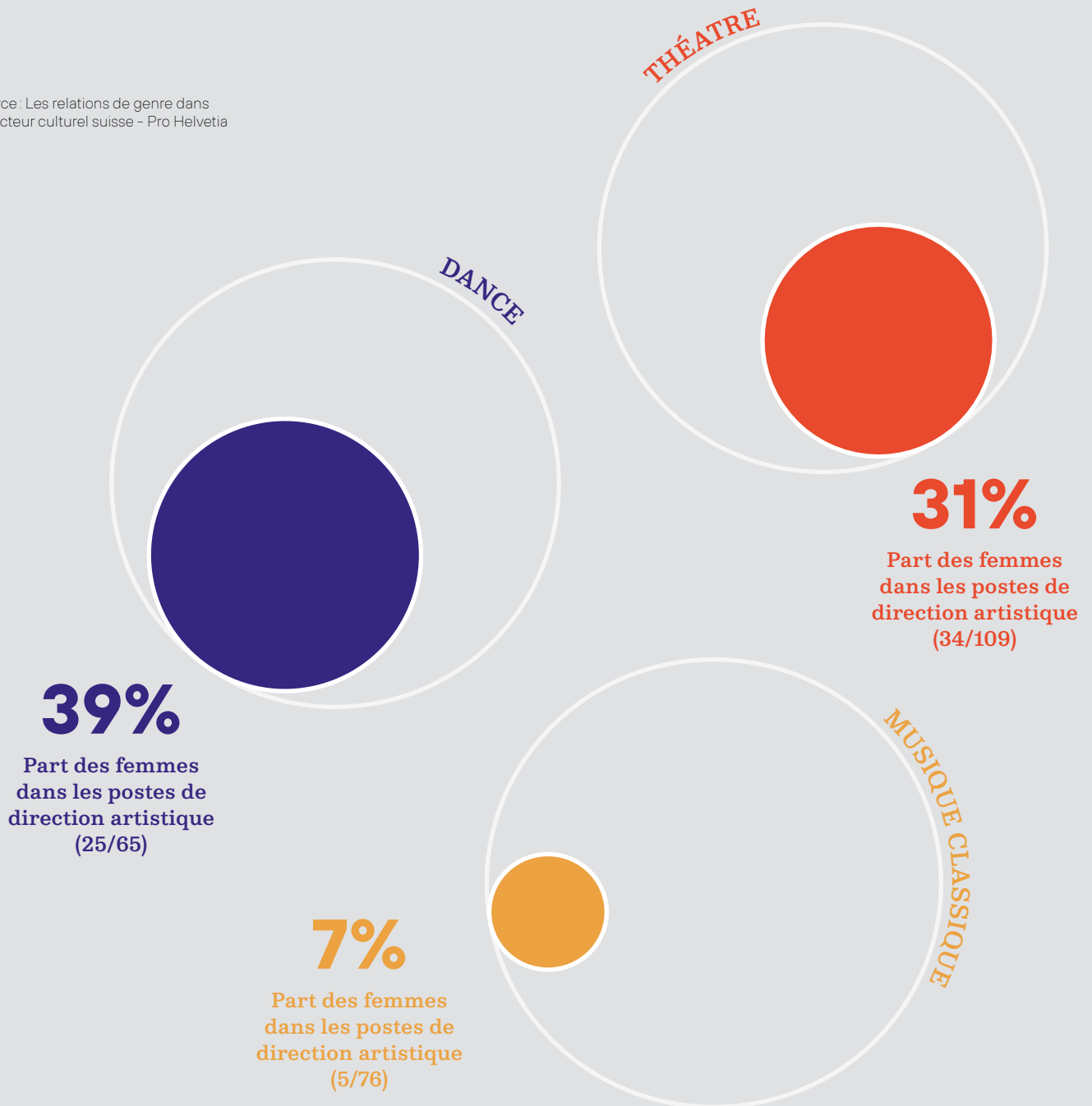
Deuxièmement, les preuves empiriques sont de puissants outils pour situer et rendre possible une action intelligente. Des études telles que celles susmentionnées constituent un bon début, mais d'autres recherches sont nécessaires pour suivre l'évolution de la situation et identifier les actions fondées sur des preuves susceptibles de contribuer le plus à un changement positif.

Graphique 3

# Les relations de genre dans le secteur culturel suisse

Les postes de direction artistique et d'écriture sont en grande partie réservés aux hommes, tandis que les femmes sont surtout actives en tant qu'interprètes.

Source : Les relations de genre dans le secteur culturel suisse - Pro Helvetia



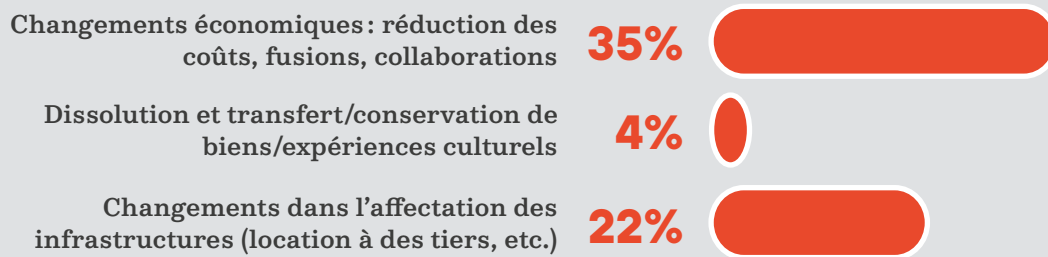
**Graphique 4**

# Projets culturels transformateurs - nature et type d'applications

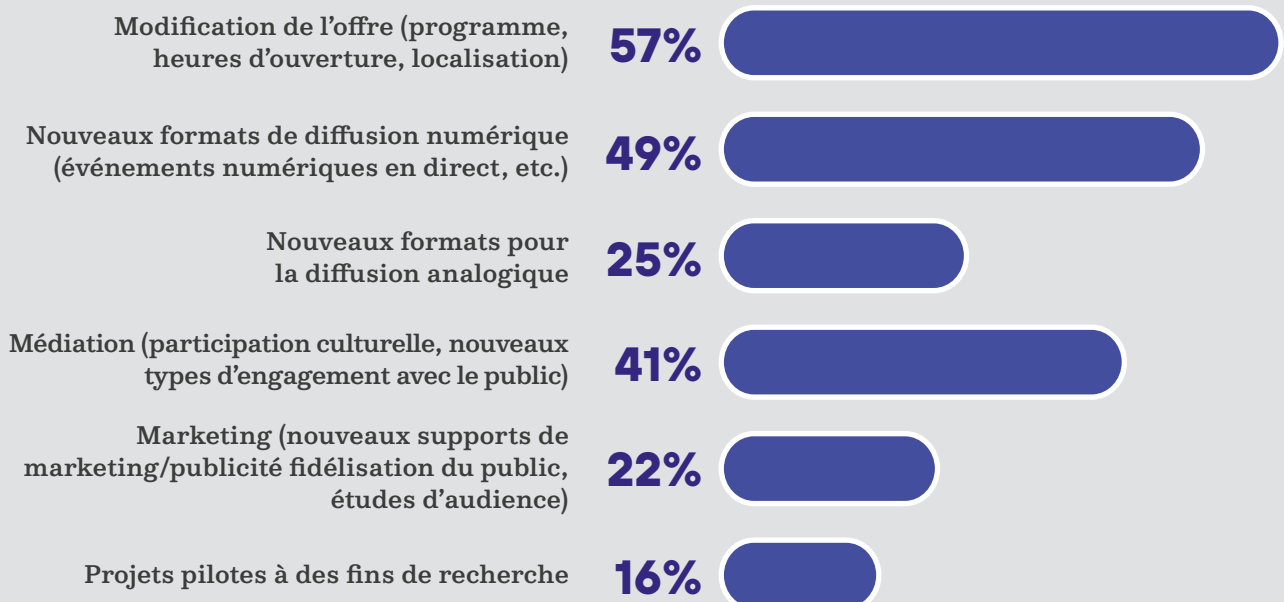
Source: L'Oeil du Public, *Les Institutions Culturelles en temps de Covid*

Pourcentage d'un échantillon de 51 projets de transformation visant à atteindre les objectifs cités (chaque projet pouvant appartenir à plusieurs catégories, ce qui fait un total supérieur à 100%).

## Changement structurel



## Fidélisation et gain de public





## Stimuler la participation culturelle

# Key trend #5

En Europe, le débat sur la question de savoir dans quelle mesure l'offre de l'industrie culturelle doit s'adresser à l'ensemble de la population, et pas seulement aux classes moyennes et supérieures, remonte au moins au siècle des Lumières. Avec la mise en œuvre de la nouvelle loi sur l'encouragement de la culture de 2009, l'objectif de faire participer l'ensemble de la population suisse à la vie culturelle du pays a pris un nouvel élan. Dans le cadre du Dialogue culturel national, les villes, les cantons et la Confédération ont promu le sujet de manière coordonnée.<sup>60</sup> En 2019, le Dialogue a notamment publié le *Manuel de la participation culturelle*, qui présente l'état actuel des connaissances sur le sujet de manière propice à la mise en pratique.<sup>61</sup>

Dans une société en mutation, les arts du spectacle sont donc depuis longtemps confrontés à la difficulté d'attirer de nouveaux publics et de démontrer leur pertinence. La crise du Covid-19 les a invités à franchir le pas pour s'aventurer hors de leurs institutions et dans la ville. Certains exemples de la manière dont les institutions culturelles recherchent de nouveaux publics sont particulièrement intéressants.

Outre le choix de lieux non traditionnels, l'un des moyens d'attirer un public plus large est de s'aventurer dans la rue. C'est l'idée qui sous-tend une performance de danse contemporaine dans l'espace public, la « Domino Race », de Kollektiv F (Suisse, 2021). Inspirée du jeu de dominos, Domino Race est une performance de danse qui s'est déroulée dans l'espace public lors du festival de théâtre *auawirleben* à Berne. Six à huit danseurs sont transformés en « dominos humains », dans une performance qui met en évidence les réactions en chaîne, tout en faisant découvrir la danse contemporaine à un public qui n'aurait normalement pas assisté à un tel spectacle.<sup>62</sup>

Si ces programmes exceptionnels sont certainement intéressants, ils doivent être présentés plus régulièrement si l'on veut vraiment toucher un public plus large. C'est un défi que la Comédie de Genève a choisi de relever avec ses « actions culturelles ».<sup>63</sup> Le théâtre gère un programme intitulé « Pont des Arts » afin de s'assurer que le théâtre contribue au bien-être de la communauté locale. Le programme consiste principalement en des cours, des séminaires de réflexion et des ateliers. Les activités visent à faciliter l'accès de la communauté au théâtre en visant différents publics : personnes en situation moins privilégiée, familles et enfants, dans le but de faire tomber barrières et préjugés. Il s'agit notamment de donner la parole aux membres de la communauté dans un format de « théâtre ouvert ».

Dans toutes les activités de ce type, il ne faut pas sous-estimer l'effort nécessaire pour atteindre de nouveaux publics. Le **Graphique 4**<sup>64</sup> donne un aperçu des projets de transformation mis en avant pendant la pandémie.

Comme l'on pouvait s'y attendre, tous les efforts se sont concentrés sur les mesures visant à atteindre les publics nouveaux et existants.

Il faut utiliser de nouveaux canaux de communication et former de nouveaux partenariats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'industrie culturelle. Les grandes institutions doivent envisager non seulement de recruter des spécialistes qui connaissent bien les nouveaux groupes cibles et leurs intérêts, mais aussi de constituer leurs propres équipes avec un personnel diversifié. En outre, si une œuvre est trop adaptée à un groupe cible spécifique, d'autres groupes peuvent se sentir exclus ou victimes de discrimination.

Une façon de progresser pourrait être la multiplication d'espaces culturels en gestion partielle, ouverts par des institutions locales reconnues. Ainsi, le Théâtre de Bâle a ouvert gratuitement son foyer au public en 2021. Selon le site web du théâtre, « dans le Foyer Public, vous pouvez rencontrer des amis, vous asseoir ensemble, vous détendre avec vos proches, lire, jouer aux cartes, travailler, bricoler... ou simplement flâner dans le foyer sur votre chemin de la gare au centre-ville ou vice versa. [...] Le Foyer Public transforme le Théâtre de Bâle en un espace public, culturel et social au cœur de la ville. »<sup>65</sup>

### La pandémie alimente le débat sur la pertinence sociale de la culture

Ces demandes de participation vont souvent de pair avec l'anticipation d'un impact social. Dans cette optique, les offres culturelles ne doivent pas offrir des expériences esthétiques purement autoréférentielles, mais agir comme un moteur et être pertinentes sur le plan social. L'expérience esthétique n'est qu'un catalyseur ; en fin de compte, la création culturelle devrait offrir un espace pour débattre des valeurs sociales, des devoirs et des droits des citoyens, et contribuer à la cohésion sociale. Les exigences de ce type ne sont pas nouvelles : les musées, par exemple, sont depuis longtemps au centre de débats sur l'opportunité d'exposer les produits de cultures lointaines et sur les types de messages qu'ils véhiculent.

Cette préoccupation s'étend également aux groupes ayant des besoins particuliers. Prenons l'exemple de Pro Infirmis. Fondée en 1920 dans la ville d'Olten,

dans le nord de la Suisse, sous le nom d'« Association suisse en faveur des Anormaux », Pro Infirmis est aujourd'hui la plus grande organisation suisse de soutien et de conseil aux personnes souffrant de handicaps physiques, intellectuels et/ou psychologiques. Avec son label « culture inclusive », Pro Infirmis encourage la participation des personnes handicapées<sup>66</sup> à la vie culturelle.<sup>67</sup>

L'idée est aussi simple que forte. Les institutions culturelles qui favorisent la participation des personnes handicapées - que ce soit en tant que spectateurs ou en tant que travailleurs - et qui s'engagent à respecter une charte d'inclusion culturelle reçoivent le label, lequel met en évidence et signale leur engagement en faveur de l'égalité et de l'inclusion.

#### ENCADRÉ 8

## POSSIBILITÉS DE SOUTENIR UN MEILLEUR ACCÈS À LA CULTURE

De quoi les arts du spectacle ont-ils besoin pour attirer un public plus large?  
Voici quatre possibilités pour les bailleurs de fonds qui souhaitent apporter leur soutien.

### Financer la réflexion sur le rôle de la culture dans la société

Avec ou sans mesure d'impact, les travailleurs culturels doivent réfléchir à leur propre travail et à leur rôle dans la société s'ils veulent rester pertinents sur le plan social. Étant donné que la culture est généralement (voire même par définition) définie et motivée par sa relation avec la société et son rôle de commentateur de cette dernière, cette demande semble raisonnable. Les financeurs peuvent aider ces professionnels de la culture en créant des espaces sûrs où ces derniers peuvent trouver de bonnes informations pour y parvenir.

### Constituer des équipes diverses dotées de compétences spécialisées

Pour cibler de nouveaux publics, il faut disposer d'une expertise spécifique à chaque segment et de disponibilités supplémentaires. Pour y parvenir efficacement, les institutions doivent vivre selon les principes qu'elles défendent. Les bailleurs de fonds peuvent y contribuer, non seulement en accordant des subventions pour soutenir les nouveaux processus d'embauche et les réflexions internes, mais aussi en tenant les bénéficiaires de subventions responsables.

### Échanger connaissances et expériences sur les formats de participation

La culture n'est pas une voie à sens unique: la pertinence sociale ne peut être atteinte sans la participation du public. Selon Beate Engel, de la Fondation Stanley Thomas Johnson, de nombreux professionnels de la culture ont eu des expériences positives avec de nouveaux formats et veulent continuer à les appliquer.<sup>68</sup> C'est le moment idéal pour soutenir l'échange de nouvelles expériences en dehors des murs du théâtre ou avec des formats numériques, ce qui permettrait d'apprendre et de reproduire les exemples réussis tout en évitant les erreurs.

### Évaluer l'utilité des labels et des prix

Les labels et les prix peuvent être utiles pour créer et développer des exemples particulièrement réussis dans le domaine de la diversité, de l'inclusion ou de la participation culturelle. Cependant, pour obtenir ces avantages, il faut d'abord financer le travail initial. Il peut également falloir du temps pour qu'un nouveau prix soit reconnu et acquière un cachet culturel.

*« Si nous  
voulons  
préserver  
la culture,  
nous devons  
continuer  
à la créer »*

CHAPITRE 4

**LA NARRATION  
PARTICIPATIVE  
MISE À  
L'ÉPREUVE  
ENTRETIEN AVEC  
SAMUEL SCHWARZ  
ET JANET GRAB,  
MAISON DU  
FUTUR**

CHAPITRE 4 : LA NARRATION PARTICIPATIVE MISE À L'ÉPREUVE :  
ENTRETIEN AVEC SAMUEL SCHWARZ ET JANET GRAB, MAISON DU FUTUR

ENTRETIEN

# SAMUEL SCHWARZ AND JANET GRAB

MAISON DU FUTUR

**M**aison du Futur est un centre d'excellence en narration, exonéré d'impôts, fondé pendant la pandémie. Avec des partenaires et des prestataires de services issus du monde scientifique et technique, la Maison du Futur optimise l'utilisation des technologies avancées à des fins artistiques. Son objectif est d'offrir aux acteurs culturels l'infrastructure nécessaire pour tester et démontrer concrètement le développement et la communication des technologies numériques, en impliquant la population locale et au moyen de la médiation numérique.

Dans cet esprit, la Maison du Futur s'est imposée pendant la pandémie avec ses « Scènes Corona », qui ont garanti la participation culturelle (littérature, théâtre, danse, cinéma, projets interdisciplinaires) d'un large spectre de la population à tout moment, même pendant les restrictions les plus drastiques imposées par les autorités suisses. En 2022-23, la Maison du Futur se concentrera de plus en plus sur les questions de durabilité, de numérisation et de renforcement de la résilience des sociétés face aux pandémies, à la désinformation et à la guerre.

**Maison du Futur, l'institution que vous dirigez, est un acteur innovant de la scène culturelle suisse et internationale. Que devons-nous penser de Maison du Futur? En quoi Maison du Futur est-elle identique ou différente d'autres plateformes culturelles et participatives innovantes dans le reste du monde?**

La Maison du Futur considère la littérature comme étant au cœur de toutes ses activités. Avec l'aide de technologies de pointe et de partenaires de renommée internationale dans les domaines de la science et de la technologie, nous voulons utiliser le pouvoir de la littérature suisse et internationale pour transformer la narration moderne et la rendre davantage participative. Cela implique principalement l'utilisation de formats audio avec des éléments non linéaires et de réalité augmentée (RA), qui obligent le public à façonner activement sa propre expérience.

Je pense que ce qui nous différencie d'autres institutions culturelles participatives est la mesure dans laquelle nous intégrons les dernières découvertes scientifiques. Nous sommes très heureux d'avoir une collaboration de longue date avec Dr. Peter A. Gloor du MIT, qui nous donne des indications précieuses sur la manière dont certains formats peuvent - ou non - intéresser notre public. L'utilisation des technologies modernes nous aide à créer des formats culturels non linéaires, qui ne peuvent être expérimentés que dans des lieux spécifiques (nos « promenades ») et peuvent évoluer différemment en fonction des choix des participants. Nous ne connaissons pas jusqu'à présent d'autres institutions qui expérimentent avec ces outils dans la même mesure que nous.

Tout cela semble particulièrement important si l'on tient compte de la déclaration d'Harald Wolff selon laquelle le grand défi des institutions culturelles pour les cinq à dix prochaines années sera la création de formats qui facilitent l'interaction directe - comme les promenades interactives, le gaming, le théâtre interactif et la possibilité de rencontres individuelles entre un membre du public et un artiste.

**Le 25 février 2020, la Suisse a confirmé le premier cas de Covid-19. Quelle a été votre expérience personnelle des premiers jours de la pandémie? Comment avez-vous réagi à la Maison du Futur? Comment vos collègues ont-ils réagi?**

Je me souviens avoir eu une discussion début mars avec la toute petite équipe que nous avions à l'époque. Nous nous demandions naturellement comment la situation allait évoluer. Au cours de cette discussion, il est apparu clairement que nous pensions tous que ce ne serait qu'une question de temps avant que la présence physique ne soit tellement restreinte que les institutions culturelles devraient changer radicalement pour continuer à fonctionner. Beaucoup de nos pairs pensaient que nous étions pris de panique, mais nous pensions que notre point de vue était justifié par ce qui se passait ailleurs, comme en Italie.

**Pour les arts et la culture, 2020 et 2021 ont été des années difficiles. Un grand nombre d'artistes ont eu du mal à exercer leur profession. Comment la Maison du Futur a traversé la période de pandémie? Lorsqu'une**

**crise frappe, quels conseils donnez-vous aux autres institutions culturelles et à leurs bailleurs de fonds?**

Comme nous avions prévu un scénario similaire à celui qui s'est finalement produit, au moment où le gouvernement a introduit ses restrictions, nous étions déjà préparés à de nombreux scénarios différents. Pour nous, il était important de veiller à ce que les événements culturels ne soient pas réduits à une simple diffusion en ligne. Au contraire, nous voulions proposer une approche sûre et hybride, qui puisse être adaptée et ajustée même si les directives gouvernementales changeaient à court terme. C'est sur la base de ces conditions que nous avons conçu les « Scènes Corona ». En collaboration avec le Kulturverein Max Frisch Bad de Zurich, nous avons organisé des concerts, des événements littéraires et théâtraux, ainsi que des tables rondes dans un environnement sûr en plein air. Tous nos participants portaient des écouteurs mobiles sans fil. Grâce à une antenne installée sur le toit du lieu de l'événement, les voix des artistes étaient mixées en direct et diffusées dans les écouteurs des participants. En étant exclusivement à l'extérieur et en garantissant une distance minimale entre les membres du public à tout moment, il a été possible de créer en toute sécurité une expérience culturelle significative en pleine pandémie. D'autres institutions ont commencé à suivre notre exemple.

**Dans une perspective d'avenir, la pandémie du Covid-19 a mis en lumière plusieurs tendances qui remodelaient les arts depuis un certain temps déjà. Il s'agit notamment de la numérisation, de la recherche d'un environnement durable, de la lutte contre**

**les lacunes de la protection sociale des travailleurs culturels, et initiatives autonomes partant de la base -telles que l'initiative pour des pratiques équitables. Comment ces tendances (re)façonnet-elles la production culturelle de la Maison du Futur? Quelle est votre vision de la Maison du Futur en tant que plateforme culturelle participative du futur, après la pandémie de Covid-19?**

La Maison du Futur a pour origine le groupe théâtral 400asa, qui réalise depuis longtemps des expériences et des projets à grande échelle incluant la numérisation, comme « Der Polder ». Nous poursuivons donc notre approche de base, qui consiste à inclure la numérisation dans nos formats. Cependant, je pense que ce qui a fondamentalement changé tout au long de la pandémie, c'est la relation des gens avec le monde extérieur et leur besoin accru d'aller le découvrir - selon une approche hybride - plutôt que de rester assis dans un théâtre couvert ou uniquement en ligne. Si l'on considère que, pour beaucoup de gens, la promenade quotidienne était devenue une routine fixe et le seul moyen de faire l'expérience de quelque chose d'autre que leur propre salon, il n'est pas surprenant que l'envie de bouger et de marcher ait également redoublé.

Sur la base de ces nouvelles circonstances, nous sommes en train de créer un nouveau format audio appelé « promenades », où le public peut découvrir nos productions dans un cadre extérieur en marchant et en créant sa propre expérience. Le développement durable et la protection de l'environnement ont toujours été importants pour nous. C'est pourquoi nous pensons qu'avec de nouveaux moyens modernes de narration



interactive, il est possible d'accroître la sensibilisation aux questions d'environnement et de durabilité, et de fournir des solutions possibles que chacun peut mettre en œuvre dans sa vie quotidienne. C'est pourquoi nous avons consacré une série entière de nos « promenades » à ces sujets importants. Ces « promenades bio », comme nous les appelons, sont réalisées en collaboration avec des biologistes du canton de Zurich, ainsi qu'avec le soutien de la Fondation Lombard Odier.

**La pandémie nous a rappelé que la société a besoin de culture et vice versa. Selon vous, comment la pandémie affecte-t-elle l'accès à la culture? Comment les arts peuvent-ils engager un dialogue plus approfondi avec le reste de la société?**

Lorsque nous avons fondé la Maison du Futur, il était très important pour nous que notre équipe représente un large éventail de la société. Nous avons eu de nombreuses conversations avec différents groupes sociaux dans différents endroits du pays, dont nous avons beaucoup appris. Nous coopérons souvent avec le Verein Mesela, qui facilite les échanges culturels entre les artistes suisses et les artistes du Moyen-Orient. Enfin, dernier aspect, mais non des moindres, nos collaborations avec des institutions non culturelles comme des start-up technologiques et des universités - dont des universités américaines telles que le MIT ou l'université de Southampton au Royaume-Uni - apportent un point de vue différent. Pour résumer, nous sommes en contact avec un large éventail des composantes de la société - une société à l'intention de laquelle, en fin de compte, nous créons tous nos formats.

**Enfin, quel est le seul conseil que vous donneriez à des philanthropes novices dans le domaine des arts, et qui souhaiteraient apporter un soutien réellement novateur? Y-a-t-il des tabous que nous devons briser?**

Nous pensons que trois facteurs principaux sont fondamentaux dans le contexte socioculturel des arts et donc d'une aide philanthropique efficace : consolider les valeurs que les arts apportent à la société et les moyens structurels qu'ils utilisent pour le faire ; garantir un processus continu de numérisation ; et encourager la résilience dans la société et l'environnement.

L'effet positif des arts sur notre bien-être mental et intellectuel est difficile à nier, surtout après la pandémie de Covid-19. De nombreux formats extraordinaires ont été créés alors qu'ils n'auraient très probablement jamais vu le jour autrement. Il est également devenu évident que beaucoup de ces formats offrent une approche résolument nouvelle de certaines difficultés qui existaient déjà avant la pandémie. Ils devraient donc être adaptés et développés ultérieurement, même si la pandémie revient à un état plus « normal ».

Or, ce que nous observons actuellement, c'est exactement le contraire. Les autorités publiques ont officiellement déclaré que la pandémie était terminée, bien

que les développements actuels suggèrent que cela pourrait se révéler trop optimiste. En outre, le soutien aux arts a été réduit (ou est sur le point de l'être) de manière drastique dans de nombreux pays, ce qui rend très difficile, voire impossible, l'expérimentation et le développement du potentiel de certaines approches révélées pendant la pandémie. C'est non seulement très dommageable d'un point de vue artistique, mais cela signifie également de ne pas tenir compte des changements dans la façon dont les gens aiment consommer et vivre la culture, qui ont été provoqués par la pandémie et qui auront un impact économique durable sur l'ensemble du secteur culturel.

Dans ce contexte, il apparaît également évident qu'il est de la plus haute importance d'expérimenter davantage l'intégration de la numérisation et des formats culturels hybrides. Tout d'abord, la numérisation peut aider à repousser les limites artistiques et à trouver de nouvelles façons d'exprimer l'esprit du temps culturel. La numérisation a également un lien direct avec la possibilité d'atteindre un public plus large et peut assurer un accès plus équitable et plus démocratique aux arts. Enfin, la numérisation peut nous permettre de mettre en relation des personnes du monde entier afin de favoriser les discussions et l'échange de connaissances à une échelle beaucoup plus vaste. Cela pourrait à son tour conduire à une plus grande cohésion sociale, dont nous avons grandement besoin à notre époque.

Ce qui nous amène au dernier facteur mentionné au début : la résilience. Nous envisageons la résilience aussi bien au niveau de l'individu qu'au niveau de l'écosystème. Nous pensons que la cohésion sociale doit être renforcée, notamment en touchant et en intégrant les jeunes, qui ont souvent été oubliés pendant la pandémie. Les arts sont des vecteurs particulièrement appropriés pour y parvenir. Cela met également en évidence l'importance de la numérisation. En outre, comme nous l'avons brièvement mentionné, il est plus important que jamais, dans une société qui semble de plus en plus divisée, de provoquer et d'encourager des discussions significatives, et d'avoir un accès facile aux structures culturelles pour le faire.

C'est pourquoi nous pensons que la conception et le développement de plateformes numériques et hybrides devraient faire partie intégrante d'une telle stratégie. Nous considérons également que les plateformes et autres formats de transfert de connaissances sont utiles pour sensibiliser et atteindre une compréhension plus large des différents types de questions environnementales. C'est ainsi que la Maison du Futur entend contribuer à renforcer la résilience de notre écosystème.

*«La culture est  
le mot qui désigne  
ce qui intéresse  
les gens,  
leurs pensées,  
leurs modèles,  
les livres qu'ils  
lisent et les  
discours qu'ils  
entendent»*

CHAPITRE 5

**FINANCER  
LA CULTURE  
APRÈS  
LA PANDÉMIE  
SEPT RECOM-  
MANDATIONS**

# FINANCER LA CULTURE APRÈS LA PANDÉMIE

## SEPT RECOMMANDATIONS

**L**a crise du Covid-19 a amplifié les différentes voix du secteur culturel au sein des organes décisionnels de soutien public et privé à la culture. En fin de compte, outre les nombreuses tragédies et drames personnels qu'elle a engendrés, la pandémie a également entraîné une saine remise en question des modes opératoires établis ainsi que l'expérimentation de nouvelles formes de financement. Par pure nécessité, de nouvelles mesures de soutien, qui n'auraient peut-être pas été prises au sérieux avant la pandémie, ont pu être testées. À la lumière des cinq tendances clés décrites dans la section précédente, qu'avons-nous appris ?

Sur la base des besoins identifiés précédemment, cette section présente plusieurs recommandations destinées aux bailleurs de fonds qui souhaitent soutenir le secteur culturel de manière réfléchie. Selon Peter Brey, directeur de la Fondation Leenaards, la pandémie a donné lieu à une réflexion sérieuse de la part des organismes de financement privés sur leurs propres pratiques de financement.<sup>71</sup> Une fois qu'ils ont décidé d'innover, ils peuvent aller de l'avant rapidement, alors que les mécanismes de soutien public doivent souvent commencer par créer les bases légales pour une pratique révisée (et devront le faire à nouveau à l'avenir, car, du moins en Suisse, la législation sur les aides liées au Covid-19 est limitée dans le temps). Naturellement, une innovation ne doit pas seulement être nouvelle et différente, elle doit aussi apporter une amélioration. Pour être vraiment pertinents, les nouveaux modèles de financement devraient idéalement être co-crésés en impliquant les professionnels de la culture et les autres organismes

de financement dès le début du processus. Ce point a été souligné par Cristina Galbiati, co-présidente de l'association t.Theaterschaffende Schweiz, l'association nationale suisse des professionnels du théâtre, et Daniel Imboden, directeur de la promotion du théâtre de la ville de Zurich.<sup>72</sup>

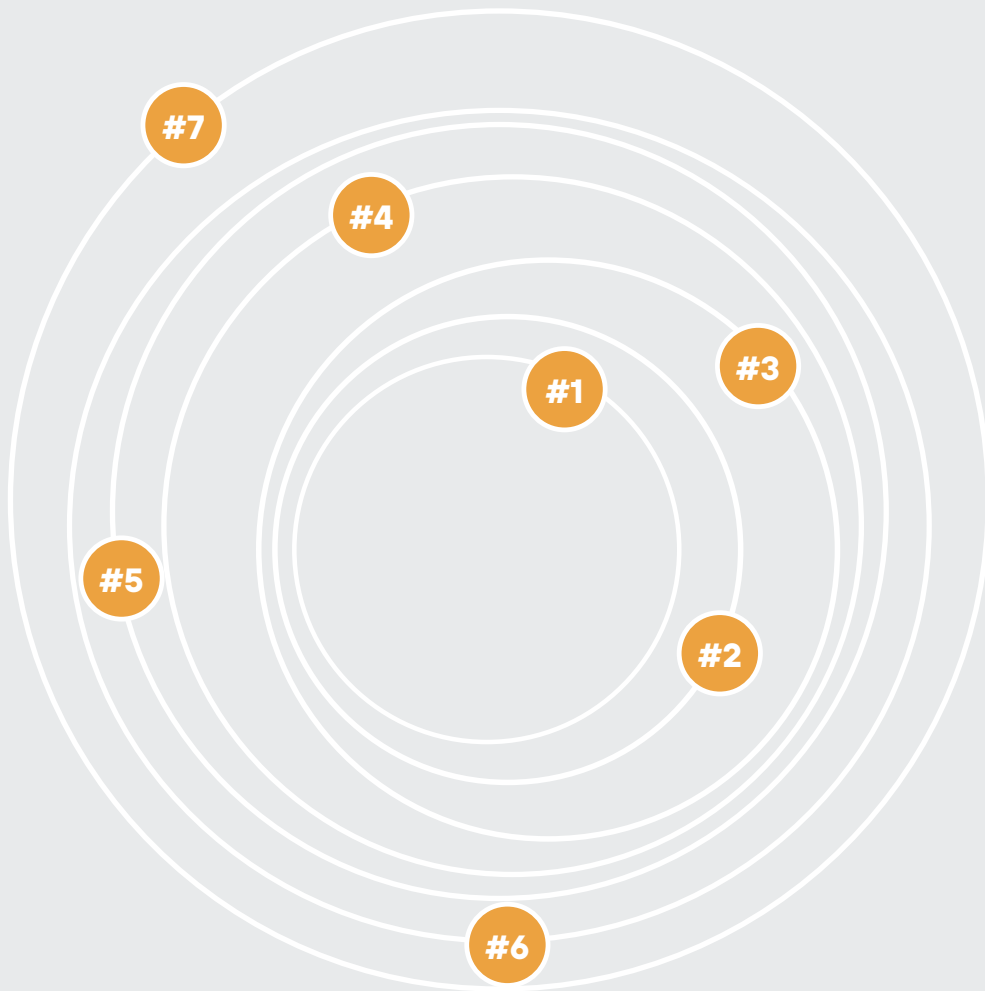
Pour les bailleurs de fonds stratégiques, il est utile de prendre en considération les recommandations suivantes de manière holistique avant de décider comment cibler leur soutien en fonction de leurs objectifs de financement et de la possibilité de créer un impact social.

Passons maintenant en revue les sept recommandations une par une. Pour le lecteur impatient, elles sont également listées dans le **Graphique 5**.

**Graphique 5**

# Construire secteur culturel résilient après la pandémie

## Sept recommandations



**RECOMMANDATION #1**

S'éloigner d'une focalisation exclusive sur la production et inclure un soutien plus ouvert.

**RECOMMANDATION #2**

Financer le renforcement des capacités afin que les organisations culturelles soient prêtes à saisir les opportunités dans les domaines de la numérisation, la durabilité environnementale, les pratiques équitables et la participation culturelle.

**RECOMMANDATION #3**

Encourager la création culturelle sociale, environnementale et/ou équitable par le biais de critères de financement.

**RECOMMANDATION #4**

Axer les fonds sur une stratégie à long terme et la visibilité des sujets clefs.

**RECOMMANDATION #5**

Rester ouvert aux formats alternatifs.

**RECOMMANDATION #6**

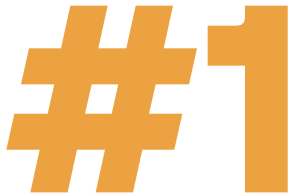
Soutenir les projets de transfert de connaissances et de coopération.

**RECOMMANDATION #7**

Expérimenter des méthodes de financement innovantes et axées sur l'impact.

# S'ÉLOIGNER D'UNE FOCALISATION EXCLUSIVE SUR LA PRODUCTION ET INCLURE UN SOUTIEN PLUS OUVERT

## RECOMMANDATION



De nombreux organismes de financement ne souhaitent pas s'engager dans un financement à long terme et choisissent donc de promouvoir des productions individuelles. Pour les créateurs de la culture, cela signifie qu'ils ne perçoivent des revenus que lorsqu'ils produisent une œuvre. Cela conduit à la surproduction, qui peut à son tour limiter les possibilités de tournées prolongées. En 2017, par exemple, les quelques 200 différentes productions montées par des compagnies indépendantes et soutenues par des fonds publics ont été présentées en moyenne dans seulement 2,5 salles, en incluant celle où elles ont été produites pour la première fois.<sup>73</sup>

Ce problème structurel était bien connu avant la pandémie. Lorsque la crise du Covid-19 a éclaté et que les théâtres ont fermé, il est devenu non seulement possible, mais nécessaire, de s'écarter des exigences de production habituelles. Pendant la pandémie, de nombreux sponsors privés et publics sont passés du financement de productions uniques à des engagements pluriannuels, ou ont pris en compte les phases de recherche et de diffusion dans leur soutien à la production. Dans de nombreux cas, les financeurs **ont proposé des formes de soutien ouvertes,**<sup>74</sup> telles que le financement de l'écriture de nouvelles œuvres ou la promotion de la recherche et des résidences d'artistes.

Ces changements tiennent également compte d'une évolution intéressante dans le domaine des arts de la scène. Selon Daniel Imboden, les arts du spectacle s'éloignent de plus en plus du rythme traditionnel de trois mois de répétitions, suivi de premières et de représentations, pour se tourner vers des méthodes de travail plus longues et davantage axées sur les processus.<sup>75</sup>

Des bailleurs de fonds, tels que la Fondation Albert Köchlin de Lucerne, cherchent à répondre à cette tendance en commençant à financer des œuvres originales et des contributions à la recherche.<sup>76</sup> Leur objectif déclaré est de « créer un espace pour le développement artistique ». L'idée est qu'en réponse à la réduction du nombre de représentations, les professionnels de la culture de toutes les disciplines devraient pouvoir se concentrer davantage sur la création d'œuvres et la recherche.

## FINANCER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AFIN QUE LES ORGANISATIONS CULTURELLES SOIENT PRÊTES À SAISIR LES OPPORTUNITÉS DANS LES DOMAINES DE LA NUMÉRISATION, LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, LES PRATIQUES ÉQUITABLES ET LA PARTICIPATION CULTURELLE

### RECOMMANDATION

# #2

Si l'industrie culturelle veut traduire en meilleures pratiques les nouvelles tendances dans les domaines de la numérisation, de la durabilité environnementale, des pratiques équitables et de la participation culturelle, ses institutions vont avoir besoin de capacités et de ressources supplémentaires.

Pour les grandes institutions, **il est logique de développer une expertise complémentaire en interne**. La situation est différente sur la scène indépendante et ses petites organisations, pour lesquelles il peut être plus rentable de **faire appel à des structures de production et de diffusion externes**, comme Tutu Production à Genève. Ces structures partagées pourraient, entre autres, planifier des tournées pour plusieurs groupes, structurer des partenariats ou préparer des demandes de financement. Les bailleurs de fonds devraient également envisager de financer directement ces organisations professionnelles, car même s'il y a un grand besoin pour leurs services, leur modèle économique reste un défi.

Les gestionnaires professionnels de la production et de la diffusion sont souvent cités comme des exemples de bonnes pratiques dans la scène indépendante, mais étant donné les contraintes de ressources de l'environnement dans lequel ils opèrent, beaucoup sont presque continuellement au bord de la faillite. Jusqu'à présent, les institutions de soutien se sont montrées réticentes à aider de telles structures administratives en amont. Dans le contexte de la pandémie toutefois, Pro Helvetia a décidé d'inverser la tendance avec son nouveau programme d'encouragement Fut:our<sup>77</sup> Fut:our offre un soutien ciblé aux structures de diffusion professionnelles, dans le but de renforcer la portée nationale et internationale des arts de la scène. L'**Encadré 9** donne un aperçu des possibilités de formation professionnelle à Genève proposées par le Centre en philanthropie de Genève pour l'année académique 2022-23, qui ciblent un public professionnel de la société civile.

## ENCOURAGER LA CRÉATION CULTURELLE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET/OU ÉQUITABLE PAR LE BIAIS DE CRITÈRES DE FINANCEMENT

### RECOMMANDATION

# #3

Suisseculture Sociale recommande depuis longtemps aux institutions de financement d'**exiger de leurs bénéficiaires qu'ils versent des salaires équitables, incluant des prestations de sécurité sociale**. Les organismes de financement de

la culture peuvent très facilement promouvoir des thèmes tels que la durabilité environnementale, les pratiques équitables et l'accès à la culture, simplement en incluant des critères pertinents dans leurs directives de financement.

## ENCADRÉ 9

## RENFORCEMENT DES CAPACITÉS PAR L'ÉDUCATION

### TIRER PARTI DU PROGRAMME DE FORMATION DU CENTRE EN PHILANTHROPIE DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Pour permettre au secteur culturel de saisir des opportunités dans les domaines clés identifiés dans le rapport (numérisation, durabilité environnementale, pratiques équitables, participation culturelle et innovation des modèles économiques), le renforcement des capacités organisationnelles est indispensable. Une partie des formations nécessaires sont avant tout techniques. Les professionnels de la culture les trouveront via leurs réseaux professionnels existants, et les financeurs peuvent les rendre plus accessibles en les finançant. En outre, comme nous l'avons évoqué dans les chapitres précédents, une grande partie des changements à réaliser est multidimensionnelle. Dans de nombreux cas, les dirigeants des organisations culturelles bénéficient d'une formation managériale supplémentaire qui leur permet de faire face à la complexité qui en résulte et de transposer les tendances en modèles opérationnels et commerciaux viables.

L'un des moyens d'y parvenir est de suivre des cours spécialisés et pertinents pour le secteur. Ainsi, en 2017, l'Université de Genève, en partenariat avec un certain nombre de fondations philanthropiques de premier plan et ayant une envergure internationale, dont la Fondation Lombard Odier, a créé le Centre en philanthropie de l'Université de Genève, reconnaissant ainsi la ville comme l'un des plus importants centres mondiaux de la philanthropie. Les activités du Centre impliquent différentes facultés de l'Université, de l'économie comportementale aux neurosciences en passant par la sociologie, qui mènent des recherches interdisciplinaires globales et transmettent des connaissances non seulement aux étudiants, mais aussi aux praticiens et au grand public.

La programmation du Centre pour 2022-23 comprend une variété de cours pertinents pour les professionnels confirmés de l'industrie culturelle, notamment :

- Un diplôme d'études avancées (Diploma of Advanced Studies ou DAS) en philanthropie (en anglais) proposé en partenariat avec la Genève School of Economics and Management (GSEM) et Genevensis communications, qui comprend deux certificats d'études avancées (Certificates of Advanced Studies ou CAS), l'un sur la philanthropie stratégique et l'autre sur la philanthropie opérationnelle. Les cours du DAS sont dispensés chaque année, de septembre à juin.

- **La philanthropie et ses principaux enjeux juridiques** chargée de cours Giulia Neri-Castracane, Faculté de droit, semestre de l'automne 2022.



Clicker pour  
s'inscrire en ligne

- **L'éthique de la philanthropie** chargée de cours Emma Tieffebach, Faculté des Humanités, Département de Philosophie, semestre de l'automne 2022.
- **La philanthropie culturelle et le droit** chargée de cours Anne Laure Bandle, Faculté de droit, semestre du printemps 2023.
- **Innovation and philanthropy** (dispensé en anglais), chargés de cours Giuseppe Ugazio et Thomas Maillart, GSEM, semestre du printemps 2023.

(Pour obtenir des informations actualisées sur les formations professionnelles proposées par le Centre, ainsi que sur les possibilités d'y accéder pour les non-étudiants, veuillez consulter le site web du Centre, à l'adresse : [https:// www.unige.ch/philanthropie/en](https://www.unige.ch/philanthropie/en))

## AXER LES SOUTIENS SUR UNE STRATÉGIE LONG TERME ET LA VISIBILITÉ DES SUJETS CLEFS

### RECOMMANDATION

# #4

Des questions telles que la sécurité sociale des travailleurs culturels, la préservation de l'environnement, les pratiques équitables ou l'accès à la culture sont trop multidimensionnelles pour être résolues en même temps. Elles doivent rester à l'ordre du jour si nous voulons réaliser des progrès à long terme. Il pourrait s'agir non seulement de soutenir les initiatives de lobbying et les groupes d'activistes, mais aussi d'encourager **la création d'œuvres artistiques** - théâtre, arts visuels, etc., - qui mettent en évidence les problématiques et suggèrent des solutions.

---

## RESTER OUVERT AUX FORMATS ALTERNATIFS

### RECOMMANDATION

# #5

Pour faire progresser l'industrie culturelle, il faut continuellement tester de nouvelles idées et acquérir une expérience pratique de différentes méthodes de travail. Les bailleurs de fonds seraient bien avisés de **suivre de près ces évolutions et de soutenir les nouveaux formats qui prennent un certain degré de risques**. Les programmes spéciaux constituent un bon moyen de regrouper ces types de soutiens innovants.

Ainsi, « culture extra », un programme de financement de la Fondation Stanley Thomas Johnson à Berne, soutenait spécifiquement la continuité de la création culturelle et la mise en réseau au sein du public et en lien avec lui. Pour être éligibles, les candidats devaient soit proposer des projets viables pendant la pandémie, soit développer des idées pour des œuvres futures. Selon Beate Engel, respon-

sable du programme des beaux-arts de la fondation, ce format de financement a eu une résonance positive sur la scène culturelle, car ses critères d'éligibilité simplifiés laissaient une grande liberté aux demandeurs.<sup>78</sup> En temps normal, a déclaré Engel, de tels formats de financement étaient plutôt difficiles à mettre en œuvre dans le secteur traditionnellement assez conservateur des fondations culturelles. La Fondation Stanley Thomas Johnson va maintenant analyser l'expérience acquise avec ce format de soutien assez ouvert et, si l'évaluation est positive, développer des formats similaires à l'avenir.

## SOUTENIR LES PROJETS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET DE COOPÉRATION

### RECOMMANDATION

# #6

Pendant la pandémie, de nombreuses idées nouvelles ont été testées pour la première fois, et l'**Encadré 10** met en lumière les points de vue de deux cantons sur la collaboration. Étant donné que les ressources philanthropiques sont généralement beaucoup plus limitées que les budgets gouvernementaux et les fonds d'investissement sur les marchés des capitaux, il est clair que devoir repartir de zéro chaque fois qu'une fondation souhaite soutenir la culture serait une entreprise inutilement coûteuse.

De même, il n'est pas rentable pour chaque organisation culturelle de développer sa propre plateforme Internet et de communiquer régulièrement sur tout ce qu'elle a fait et appris. **Les financeurs de la culture doivent donc soutenir le transfert de connaissances et les collaborations entre les professionnels de la culture et d'autres professionnels.**

---

## EXPÉRIMENTER DES MÉTHODES DE FINANCEMENT INNOVANTES ET AXÉES SUR L'IMPACT

### RECOMMANDATION

# #7

Enfin, l'un des casse-têtes auxquels est confronté le secteur culturel est la déconnexion entre le contenu et la méthode de financement. Le secteur culturel continue de se caractériser par la prédominance des demandes de subventions traditionnelles, de type « point à point » (un demandeur s'adressant à un bailleur de fonds), avec les versements et le reporting qui s'ensuivent.

Cependant, ces dernières années, les philanthropes ont fait preuve de davantage de polyvalence dans leur façon de financer la culture. Parmi les innovations, citons les subventions de contreparties, dans le cadre desquelles plusieurs financeurs mettent en commun leurs ressources pour un projet ou un programme spécifique; le financement des coûts de fonctionnement et de renforcement des capacités d'un bénéficiaire, et les subventions récupérables. En

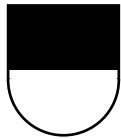
bénéficiant d'une connaissance plus approfondie du secteur, les processus de décision participatifs peuvent également contribuer à améliorer la recherche de projets et les décisions de financement. L'investissement d'impact dans les industries créatives peut également permettre d'obtenir à la fois un impact social et un rendement financier.

Pour résumer, les bailleurs de fonds peuvent contribuer de multiples façons à accélérer la mise en œuvre des projets ou à en accroître l'efficacité et la portée. Alors que sa phase la plus aiguë se termine, la pandémie offre désormais une opportunité de renouveau. **Un financement réfléchi de la culture sera essentiel pour mettre à disposition les ressources nécessaires et les diriger là où elles peuvent avoir le plus grand impact.**

## ENCADRÉ 10

## DES PARTENARIATS POUR SAUVER LE SECTEUR POINTS DE VUE DES CANTONS

Qu'avez-vous appris de votre collaboration avec la Fondation Lombard Odier, et en quoi un tel partenariat peut-il s'avérer utile pour un organisme public ?



### FRIBOURG

La précieuse collaboration qui a été mise en place entre la Fondation Lombard Odier et le Service de la culture de l'Etat de Fribourg est source de nombreux enrichissements. Elle a mis en lumière la pertinence et l'évidence de partenariats public-privé dans le milieu de la culture. En effet, un service culturel cantonal bénéficie de compétences administratives et d'une connaissance « du terrain » précieuses, mais dépend d'un cadre légal et d'une structure étatique peu flexibles, qui imposent parfois des limites à ses actions. En mêlant ses compétences à celles d'un partenaire privé, des actions plus ciblées et plus réactives deviennent possibles. Au final, ce sont trois parties qui en bénéficient : le partenaire public, qui poursuit plus encore ses missions de soutien culturel ; le partenaire privé, qui bénéficie de l'expertise, de l'expérience et du réseau publics ainsi que d'une visibilité auprès de nouveaux publics ; et le milieu culturel, qui se voit offrir de nouvelles opportunités de soutien et de diffusion. Sur la base d'un cadre de partenariat clair, avec des rôles, des objectifs et un calendrier définis, la complémentarité des compétences et moyens d'action publics et privés est une évidence et la garantie d'opérations pertinentes et réussies.



### GENÈVE

Cette collaboration a permis de partager et faire connaître des projets pertinents et d'apporter un soutien diversifié à certaines structures culturelles, qu'elles soient émergentes ou confirmées.

En outre, cette démarche de partage de bonnes pratiques en vue de soutenir les professionnelles et les professionnels de la culture a permis d'optimiser le financement des activités et ainsi d'améliorer les conditions d'emploi et d'assurer des revenus décents.

En demandant de fournir un budget unique, cette collaboration a permis aux entreprises culturelles d'économiser un temps précieux lors de la mise sur pied de leurs demandes. Les échanges avec la Fondation concernant les objectifs du partenariat ont permis de souligner l'importance du potentiel de proposition et d'innovation du secteur culturel, en particulier dans cette période de bouleversement qui impacte l'ensemble de la société.

*« L'investissement  
à impact peut être  
un puissant  
instrument de  
changement »*

**Judith Rodin**, ancien président de la Fondation Rockefeller (1994-2004);  
septième président permanent de l'université de Pennsylvanie (2005-2017).<sup>79</sup>

CHAPITRE 6

**LA NOUVELLE  
FRONTIÈRE  
L'INVESTIS-  
SEMENT À  
IMPACT ET LES  
INDUSTRIES  
CRÉATIVES**

En raison de la pandémie de Covid-19, le secteur culturel et les arts du spectacle en particulier ont connu une crise existentielle en Suisse et dans le reste du monde. Heureusement, les efforts combinés des décideurs politiques, des professionnels de la culture et leurs organisations, des financeurs publics et privés et de nombreuses autres parties prenantes ont permis d'éviter un effondrement total de l'offre culturelle du pays et de la capacité créative du secteur.

Cela dit, transformer un projet potentiel en réalisation concrète nécessite des investissements, alors qu'une grande partie du secteur culturel dispose de ressources limitées ou dépend de subventions publiques et privées. Par conséquent, les investissements en R&D ou en infrastructures peuvent constituer un défi pour ce secteur. L'innovation dans le financement à des fonds perdus d'activités culturelles, selon les principes évoqués précédemment, fait partie des pistes à suivre, non seulement pour mobiliser des subventions supplémentaires, mais aussi pour les allouer plus efficacement à la production de biens culturels.

## COMPRENDRE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DU SECTEUR

### ACCÉDER AU POTENTIEL DES SOLUTIONS AXÉES SUR LE MARCHÉ

Une autre option consiste à s'appuyer davantage sur les solutions axées sur le marché pour financer la culture, y compris les investissements à impact dans la culture, lorsqu'ils ont un sens.

Cette idée n'est pas nouvelle. Ainsi, la définition de l'« économie créative » est beaucoup plus large que celle de la culture, car elle comprend l'ensemble des industries qui reflètent la culture, les traditions et le patrimoine d'un lieu. Selon cette définition élargie, l'économie créative comprend de nombreux segments, dont la mode éthique, l'alimentation durable, les médias à impact social, les lieux créatifs et toute autre installation, production et distribution dans les secteurs de l'art, du design, de la culture et du patrimoine qui sont gérées de manière durable, fournissent des emplois dans le secteur formel et ont un impact social démontrable.<sup>80</sup>

La onzième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED XI) a introduit pour la première fois le concept d'« économie créative » au niveau des Nations Unies il y a presque vingt ans, en 2004. Le « Consensus de São Paulo » de la CNUCED a conclu : « Les industries de la création peuvent induire des externalités positives tout en préservant et en protégeant les patrimoines et la diversité culturels. [...] La communauté internationale devrait appuyer les efforts nationaux des pays en développement pour accroître leur participation aux secteurs dynamiques et en tirer parti ainsi que pour favoriser, protéger et promouvoir leurs industries de la création. »<sup>81</sup>

Dans un rapport de 2015, EY et l'UNESCO ont indiqué que les industries créatives ont généré USD 2'250 milliards de revenus dans le monde en 2013 et employé 29,5 millions de personnes dans un cadre formel.<sup>82</sup> Dans les pays en développement, l'économie artisanale joue un rôle majeur dans le secteur informel. Selon NEST, un organisme américain à but non lucratif centré sur l'économie des artisans et des fabricants, le marché mondial de l'artisanat représentait USD 526,5 milliards de revenus en 2017, et devrait atteindre USD 984,8 milliards d'ici 2023.<sup>83</sup>

Comment les investissements à impact pourraient-ils revitaliser l'industrie culturelle et l'aider à mettre en œuvre les tendances mentionnées précédemment, sans diluer indûment le concept en tant que forme d'investissement qui recherche intentionnellement à la fois un rendement financier et un impact social vérifiable et attribuable ?

Le secteur culturel doit surmonter plusieurs obstacles afin d'être totalement prêt pour l'investissement à impact. L'un des principaux problèmes est l'incapacité fréquente des entreprises artistiques et culturelles à convaincre les banques de leur accorder des prêts, même si la demande est fondée sur de bons modèles économiques.<sup>84</sup> En raison des difficultés qu'ils rencontrent, de nombreux demandeurs de prêts abandonnent. Ils renoncent à demander un prêt, partant du principe qu'ils ne l'obtiendront pas de toute façon. L'UE a tenté de remédier à cette situation, dans le cadre du programme de financement Europe créative (2014-2020), en créant un nouvel instrument financier, le « Fonds de garantie de l'UE ». <sup>85</sup> L'objectif de ce fonds est de fournir des prêts à faible coût aux industries culturelles et créatives.

La situation est la même au sein de chaque pays qu'au niveau européen : environ la moitié des industries culturelles et créatives ont besoin d'un financement supplémentaire. Les montants requis sont faibles, souvent inférieurs à EUR 15'000. Les problèmes d'accès incluent les coûts des intérêts, les plans d'exploitation médiocres et les difficultés à évaluer les actifs incorporels des industries créatives, ainsi que le manque de compétences entrepreneuriales et de gestion au sein des industries culturelles et créatives.<sup>86</sup>

“ *Les industries de la création peuvent induire des externalités positives tout en préservant et en promouvant les patrimoines et la diversité culturels* ”

## METTRE EN PRATIQUE L'INVESTISSEMENT À IMPACT CULTUREL : APERÇU DU FONDS D'IMPACT POUR LES ARTS<sup>87</sup>

Créé en 2015 par Nesta, un organisme britannique à but non lucratif spécialisé dans l'innovation sociale et axé sur la conception, l'expérimentation et le déploiement de nouvelles solutions aux problèmes sociaux, Arts Impact Fund I, était un fonds expérimental de prêts d'investissement à impact axé sur le secteur des arts et de la culture. L'objectif était de mettre en évidence l'investissement à impact comme méthode de financement possible dans le secteur des arts et de la culture. En collaboration avec Bank of America et la Fondation Esmée Fairbairn, et avec le soutien de l'Arts Council England et de la Fondation Calouste Gulbenkian, Nesta a octroyé un total de GBP 8,8 millions de prêts à 27 organisations artistiques dynamiques entre 2015 et 2019.

Le fonds a investi dans des organisations artistiques en Angleterre ayant l'ambition de se développer, d'atteindre une grande qualité artistique et d'avoir un impact positif sur la société. Pour ce faire, il a accordé des prêts remboursables de GBP 150'000 à GBP 600'000. Les taux d'intérêt étaient fixés à 4-7% (comparables aux prêts non garantis disponibles au Royaume-Uni à l'époque), pour une durée de trois à cinq ans. Cette aide pouvait porter sur le comblement des déficits de financement (liées par exemple aux fluctuations saisonnières ou aux dettes impayées), les programmes d'expansion, les transitions vers de nouveaux modèles commerciaux, les acquisitions et les rénovations. Pour bénéficier d'un prêt, les organisations artistiques devaient démontrer de quelle manière elles pensaient la rembourser et obtenir un impact social dans l'un

des domaines ciblés : jeunesse et niveau d'éducation, développement communautaire, santé et bien-être.

Les arguments de Nesta et de ses partenaires pour la création d'un tel fonds s'appliquent à la situation actuelle en Suisse.

Selon Seva Phillips de Nesta, le fonds a permis de constater qu'il existe un réel besoin de tels prêts dans le secteur des arts et de la culture.<sup>88</sup> À titre d'exemple, le Titchfield Festival Theatre a été l'un des bénéficiaires de Nesta. Le théâtre, qui accueille plus de 20 productions par an, avait besoin de GBP 150'000 pour rénover complètement ses locaux, aménagés dans un ancien entrepôt délabré. Il prévoyait de rembourser le prêt grâce aux ventes de billets et aux économies réalisées sur les coûts énergétiques.<sup>89</sup> Un exemple de financement provisoire en vue de lancer une construction est celui accordé à South East Dance, une compagnie de danse expérimentale de Brighton fortement impliquée dans la communauté. Elle avait déjà obtenu 90% du financement nécessaire à la création d'un nouveau studio, dont près de quatre millions de personnes devaient bénéficier, mais elle avait besoin d'un financement provisoire pour lancer la construction.<sup>90</sup>

Le dossier d'investissement d'impact du fonds et les résultats obtenus ont permis son renouvellement, avec quelques modifications. Le Fonds II est un fonds d'investissement à impact de GBP 23 millions, qui cible également les organisations artistiques, culturelles et patrimoniales à vocation sociale enregistrées et opérant au Royaume-Uni. De 2020 à 2023, le fonds offre des prêts garantis et non garantis de GBP 150'000 à GBP 1'000'000, remboursables jusqu'en mai 2030 à un taux d'intérêt de 3 à 8%.<sup>91</sup>

## **CONCLUSION : PRÉPARER LA SUISSE À LA PROCHAINE FRONTIÈRE**

**Dans le domaine des arts et de la culture, la difficulté est qu'il y aura toujours des projets qui ne pourront pas assurer leur équilibre financier et qui auront besoin de subventions. Il s'agit d'un simple fait, qui ne peut être modifié par une ingénierie financière sophistiquée. Il est donc préférable de soutenir les projets capables de s'autofinancer par des subventions remboursables ou d'autres instruments financiers adéquats, et de réserver les subventions aux projets qui en dépendent vraiment. Ainsi, il sera possible d'augmenter les réserves de capital au service de la culture et de stabiliser son financement global.**

À l'instar de la situation au Royaume-Uni, l'univers culturel suisse est caractérisé par une grande variété de modèles d'activités dans le secteur des arts et de la culture, et présente généralement un potentiel économique important. En étudiant la question du point de vue de l'économie du tourisme, l'Arts Council England note que le monde de la culture contribue à hauteur de GBP 4,5 milliards aux dépenses des visiteurs attribuables aux secteurs de la culture et du patrimoine du Royaume-Uni, et qu'en 2019, 18 des 25 attractions les plus visitées au Royaume-Uni appartenaient au secteur culturel.<sup>92</sup>

À l'avenir, le secteur culturel suisse doit aider les organisations artistiques et culturelles à faire preuve d'une résilience et d'une stabilité financière accrues et améliorer la durabilité du secteur dans son ensemble. Parallèlement, l'économie au sens large doit prendre davantage conscience des besoins de financement spécifiques au secteur artistique et culturel. L'investissement à impact dans la culture est une option pertinente pour élargir la palette de financements. En ciblant davantage la culture que les industries créatives dans leur ensemble, il est probable que, comme pour d'autres innovations financières sociales, une coalition d'investisseurs publics, philanthropiques et privés devra unir ses forces dans le cadre d'un projet stratégique pour libérer le potentiel de l'investissement à impact dans le secteur culturel suisse.

## ANNEXE

### SUGGESTIONS DE LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Le soutien à la culture est un sujet multidimensionnel, qui fait l'objet d'une vaste recherche en constante évolution. Pour les donateurs qui souhaitent soutenir les activités culturelles, voici quelques textes fondateurs intéressants qui aident à mieux comprendre ce domaine.

1. **Creativity, Culture and Capital (2021)**. *Creativity, Culture and Capital: Affect investing in the Global Creative Economy*. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.creativityculturecapital.org/wp-content/uploads/2021/01/Creativity-Culture-and-Capital-Impact-investing-in-the-global-creative-economy-English.pdf>.
2. **Ecoplan (2021)**. *Soziale Absicherung von Kulturschaffenden*. Bern : Ecoplan.
3. **Le Groupement européen des sociétés d'auteurs et compositeurs (GESAC) (2021)**. *La culture pour reconstruire l'Europe : L'économie culturelle et créative avant et après la crise de la COVID-19*. Paris : EYGM Limited.
4. **Fonds européen d'investissement (2021)**. *Une analyse du marché du secteur culturel et créatif en Europe : Un secteur où investir*. Luxembourg : European Investment Fund.
5. **EY (2015)**. *Cultural times : The first global map of cultural and creative industries*. Consulté le 17 août 2022 sur le site [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural\\_times\\_the\\_first\\_global\\_map\\_of\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf).
6. **Nesta (2018)**. *Repayable finance in the arts and cultural sector*. London : Nesta.
7. **The Shift Project (2021)**. *Décarbonons la culture !* Paris : The Shift Project.
8. **Office fédéral de la statistique suisse (2020)**. *L'économie culturelle en Suisse Entreprises culturelles et travailleurs culturels*. Neuchâtel, Suisse : Office fédéral de la statistique suisse.
9. **Office fédéral de la statistique suisse (2020)**. *Les pratiques culturelles en Suisse : Principaux résultats 2019 et comparaison avec 2014*. Neuchâtel, Suisse : Office fédéral de la statistique suisse.

## NOTES

1. Textappeal (2016). « 19 Insightful Quotes About Culture. » 29 septembre. Consulté le 11 août 2022 sur le site <https://textappeal.com/cultureshocks/insightful-quotes-about-culture/>.
2. Ecoplan (2021). *Soziale Absicherung von Kulturschaffenden*. Bern : Ecoplan. Consulté le 8 août 2022 sur le site [https://visarte.ch/wp-content/uploads/2021/07/Absicherung\\_Kulturschaffende\\_Bericht\\_Schlussbericht\\_210624\\_de.pdf](https://visarte.ch/wp-content/uploads/2021/07/Absicherung_Kulturschaffende_Bericht_Schlussbericht_210624_de.pdf).
3. KEA European Affairs (2021). « Market Analyses of the Cultural and Creative Sectors in Europe. » 10 février. Consulté le 16 août 2022 sur le site <https://keanet.eu/new-market-analysis-of-the-cultural-and-creative-sectors-in-europe/>.
4. Statista (2022). « Union européenne : Produit intérieur suisse (PIB) de 2017 à 2027. » 29 juin. Consulté le 11 août 2022 sur le site <https://www.statista.com/statistics/527869/european-union-gross-domestic-product-forecast/>.
5. Office fédéral de la statistique suisse (2020). *L'économie culturelle en Suisse Entreprises culturelles et travailleurs culturels*. Neuchâtel, Suisse : Office fédéral de la statistique.
6. Ibid.
7. Office fédéral de la statistique suisse (2022). « Économie culturelle : nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019). » 24 Mai. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
8. Deepstash (non daté). « Culture is a way of coping with the world by defining it in detail. » Consulté le 18 août 2022 sur le site <https://deepstash.com/idea/100612/culture-is-a-way-of-coping-with-the-world-by>.
9. Office fédéral de la statistique suisse (2022). « Économie culturelle : nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019). » 24 mai. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
10. Office fédéral de la statistique suisse (2022). « Économie culturelle : premiers chiffres sur les travailleurs culturels durant l'année COVID 2020. » 31 mai. Consulté le 18 août 2022 sur le site <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/Graphiques.assetdetail.17224094.html>.
11. Office fédéral de la statistique suisse (2020). *Les pratiques culturelles en Suisse : Principaux résultats 2019 et comparaison avec 2014*. Neuchâtel, Suisse : Office fédéral de la statistique suisse.
12. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19 : 3<sup>ème</sup> édition*. L'Œil-du Public. Bern : Office fédéral de la culture. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
13. Elinor Landmann (2021). « So wenig verdienen Schweizer Kulturschaffende. » 24 juin. Consulté le 8 août 2022 sur le site <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/kunst-und-prekariat-so-wenig-verdienen-schweizer-kulturschaffende>.
14. Office fédéral de la statistique suisse (2022). « Économie culturelle. » Consulté le 18 août 2022 sur le site <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/economie-culturelle.html>.
15. Office fédéral de la statistique suisse (2021). *L'économie culturelle en Suisse : Entreprises culturelles et travailleurs culturels*. Neuchâtel, Suisse : Office fédéral de la statistique.
16. Federal Statistical Office (2022). « Travailleurs culturels. » Consulté le 18 août 2022 sur le site <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/economie-culturelle/personnes.html#399391931>.
17. Ibid.
18. Goodreads (non daté). « Pablo Picasso Quotes. » Consulté le 8 août 2022 sur le site <https://www.goodreads.com/quotes/4673-art-washes-away-from-the-soul-the-dust-of-everyday>.

19. Office fédéral de la statistique suisse (2022). « *Économie culturelle : nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019)*. » 24 mai. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
20. Office fédéral de la statistique (2020). « *Statistik der Kulturfinanzierung. [Finanzstatistik]*. » Consulté le 23 novembre 2022 sur le site <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/437757/umfrage/kulturausgaben-der-oeffentlichen-hand-fuer-musik-theater-in-der-schweiz/>.
21. Ibid.
22. Groupement européen des Sociétés d'Auteurs et Compositeurs (2021). *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*. Paris : EYGM Limited. Consulté le 8 août 2022 <https://www.rebuilding-europe.eu/>.
23. Ibid.
24. L'Oeil du Public (2021). *Les Institutions Culturelles en temps de Covid, Juin 2021*. Consulté le 7 septembre 2022 sur le site [https://loeildupublic.com/wp-content/uploads/2021/07/Les-Institutions-Culturelles-en-temps-de-Covid-Juin-2021\\_FR.pdf](https://loeildupublic.com/wp-content/uploads/2021/07/Les-Institutions-Culturelles-en-temps-de-Covid-Juin-2021_FR.pdf).
25. Elinor Landmann (2021). « *So wenig verdienen Schweizer Kulturschaffende*. » 24 juin. Consulté le 8 août 2022 sur le site <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/kunst-und-prekariat-so-wenig-verdienen-schweizer-kulturschaffende>.
26. Ecoplan (2021). *Soziale Absicherung von Kulturschaffenden*. Bern : Ecoplan. Consulté le 8 août 2022 sur le site [https://visarte.ch/wp-content/uploads/2021/07/Absicherung\\_Kulturschaffende\\_Bericht\\_Schlussbericht\\_210624\\_de.pdf](https://visarte.ch/wp-content/uploads/2021/07/Absicherung_Kulturschaffende_Bericht_Schlussbericht_210624_de.pdf).
27. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19 : 3<sup>ème</sup> édition*. L'Oeil du Public. Bern : Office fédéral de la culture. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
28. Neue Zürcher Zeitung (2021). « *Der Bundesrat lässt ab Ende Mai höhere Publikumszahlen zu – so steht es um Kunst und Kultur in der Schweiz*. » 27 mai. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.nzz.ch/feuilleton/oeffnungsperspektive-bundesrat-will-mehr-besucher-bei-veranstaltungen-zulassen-so-steht-es-um-kunst-und-kultur-in-der-schweiz-ld.1584252>.
29. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19 : 3<sup>ème</sup> édition*. L'Oeil du Public. Bern : Office fédéral de la culture. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
30. Conseil d'État du Canton de Fribourg (2022). *Impacts du Covid-19 dans le domaine de la culture*. 4 Juillet. Consulté le 8 août 2022 sur le site [http://www.parlinfo.fr.ch/dl.php/fr/ax-62dad74c3c92a/fr\\_de\\_RG-C\\_2022-DICS-35.pdf](http://www.parlinfo.fr.ch/dl.php/fr/ax-62dad74c3c92a/fr_de_RG-C_2022-DICS-35.pdf).
31. Federal Office of Culture (2022). « *Mesures visant à atténuer l'impact économique*. » Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/covid19/massnahmen-covid19.html>.
32. Hélène Arnet (2021). « *3840 Franken « Grundeinkommen » für Zürcher Kulturschaffende*. » 15 janvier. *Tag-es-Anzeiger*. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.tagesanzeiger.ch/3850-franken-grundeinkommen-fuer-zuercher-kulturschaffende-760474726545>.
33. Tages-Anzeiger (2021). « *Der Bund stoppt Jacqueline Fehrs « unbürokratische » Zürcher Kulturhilfe*. » 31 janvier. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.tagesanzeiger.ch/der-bund-stoppt-jacqueline-fehrs-unbuerokratische-zuercher-kulturhilfe-583734217004>.
34. Lukas von Orelli, Julia Jakob, Dominique Jakob, and Georg von Schnurbein (2022). *Rapport sur les fondations en Suisse*. Zurich et Bâle : SwissFoundations and CEPS. Consulté le 9 août 2022 sur le site [https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2022/05/Swissfoundations\\_Rap.22\\_F\\_-2.pdf](https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2022/05/Swissfoundations_Rap.22_F_-2.pdf).
35. Goodreads (non daté). « *Brian Eno Quotes*. » Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.goodreads.com/quotes/9429365-stop-thinking-about-art-works-as-objects-and-start-thinking>.
36. Parmi les artistes et écrivains qui ont utilisé cette citation, citons Banksy et Cesar A. Cruz.
37. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19 : 3<sup>ème</sup> édition*. L'Oeil du Public. Bern : Office fédéral de la culture. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
38. Entretien de recherche avec Benedikt von Peter, Theater Basel, 11 juillet 2021.
39. Staatstheater Augsburg (non daté). « *Shifting\_perspective: Eine Inszenierung für virtuelle Realitäten*. » Consulté le 12 août 2022 sur le site [https://staatstheater-augsburg.de/shifting\\_perspective](https://staatstheater-augsburg.de/shifting_perspective).
40. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19 : 3<sup>ème</sup> édition*. L'Oeil du Public. Bern : Office fédéral de la culture, p. 28. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.

41. Compagnie Gilles Jobin (non daté). « *La Comédie Virtuelle – live show.* » Consulté le 12 août 2022 sur le site <https://www.gillesjobin.com/creation/comedie-virtuelle-live-show/>.
42. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19: 3<sup>ème</sup> édition.* L'Œil du Public. Bern: Office fédéral de la culture, p. 26. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/67566.pdf>.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Katia Berger (2022). « *Moins de monde au théâtre: le virus n'est pas seul coupable.* » *Tribune de Genève.* 8 mars. Consulté le 10 août 2022 sur le site [https://www.tdg.ch/moins-de-monde-au-theatre-le-virus-nest-pas-seul-coupable-614701902008?idp=One-Log&new\\_user=no](https://www.tdg.ch/moins-de-monde-au-theatre-le-virus-nest-pas-seul-coupable-614701902008?idp=One-Log&new_user=no).
46. The Shift Project (2021). « *Décarbonons la Culture!: Le Shift publie son rapport final.* » 30 novembre. Consulté le 12 août 2022 sur le site <https://theshiftproject.org/article/decarboner-culture-rapport-2021/>.
47. Théâtre Vidy-Lausanne (non daté). « *Vidy durable.* » Consulté le 12 août 2022 sur le site <https://vidy.ch/vidy-durable>.
48. Interview de recherche avec Felizitas Amman, Pro Helvetia, 8 avril 2021.
49. Pro Infirmis (non daté). « *Label.* » 12 août 2022 sur le site <https://www.kulturinklusive.ch/de/label-292.html>.
50. Office fédéral de la statistique suisse (2022). « *Économie culturelle: nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019).* » 24 mai. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
51. Ecoplan (2021). *Protection sociale des acteurs culturels.* Bern: Ecoplan. Consulté le 11 août 2022 sur le site [https://www.suisseculturesociale.ch/uploads/media/default/25/Absicherung\\_Kulturschaffende\\_Bericht\\_Schlussbericht\\_210624\\_fr\\_def.pdf](https://www.suisseculturesociale.ch/uploads/media/default/25/Absicherung_Kulturschaffende_Bericht_Schlussbericht_210624_fr_def.pdf).
52. Urs Geiser (2016). « *Basic income plan clearly rejected by Swiss voters.* » *Swissinfo.* 5 juin. Consulté le 12 août 2022 sur le site [https://www.swissinfo.ch/eng/directdemocracy/vote-june-6\\_basic-income-plan-awaits-voters-verdict/42200378](https://www.swissinfo.ch/eng/directdemocracy/vote-june-6_basic-income-plan-awaits-voters-verdict/42200378).
53. Tages-Anzeiger (2021). « *Der Bund stoppt Jacqueline Fehrs « unbürokratische » Zürcher Kulturhilfe.* » 31 janvier. Consulté le 9 août 2022 sur le site <https://www.tagesanzeiger.ch/der-bund-stoppt-jacqueline-fehrs-unbuerokratische-zuercher-kulturhilfe-583734217004>.
54. Université des Arts de Zurich. (non daté). « *Ist der kulturelle Sektor systemrelevant?* » Consulté le 7 septembre 2022 sur le site <https://www.zhdk.ch/jahresbericht2020-ist-der-kulturelle-sektor-system-relevant>.
55. Pro Helvetia (2021). « *Les relations de genre dans le secteur culturel suisse* » Consulté le 12 août 2022 sur le site <https://prohelvetia.ch/en/gender-relations/>.
56. Ibid.
57. SzeneSchweiz (2020). *Machtmissbrauch und sexuelle Belästigung in der darstellenden Kunst in der Schweiz.* Zurich: SzeneSchweiz. Consulté le 12 août 2022 sur le site <https://szeneschweiz.ch/wp-content/uploads/2021/10/SzeneCH-Oktober-2021-Machtmissbrauch-Umfrage-Auswertung-Neu-Illustration.pdf>.
58. SzeneSchweiz (non daté). « *Anonyme Meldeplattform Sexuelle Übergriffe.* » Consulté le 12 août 2022 sur le site <https://szeneschweiz.ch/dienstleistungen/machtmissbrauch/gegen-machtmissbrauch/>.
59. FAIRSPEC (2021). *FAIRSPEC Kodex.* Consulté le 15 août 2022 sur le site [https://static1.squarespace.com/static/5f0844664b70fd15fc009404/t/619caf735b9ab532e5db1866/1637658483925/fairspec\\_kodex\\_2021\\_FR.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5f0844664b70fd15fc009404/t/619caf735b9ab532e5db1866/1637658483925/fairspec_kodex_2021_FR.pdf).
60. Office Fédéral de la Culture (non daté). « *Dialogue culturel national.* » Consulté le 15 août 2022 sur le site <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/dialogue-culturel-national.html>.
61. Dialogue Culturel National (2019). *Participation culturelle: un manuel.* Zurich: Seismo Verlag.
62. Kollektiv F (non daté). « *Domino Race: Tanz im öffentlichen Raum.* » Consulté le 15 août 2022 sur le site <https://www.kollektiv-f.ch/produktionen/domino-race-oder-wie-eins-zum-anderen-fuehrt>.
63. Comédie de Genève (non daté). « *Le Pont des Arts.* » Consulté le 15 août 2022 sur le site <https://www.comedie.ch/fr/presentation-des-actions-culturelles>.
64. L'Œil du Public (2021). *Les Institutions Culturelles en temps de Covid, Juin 2021.* Consulté le 7 septembre 2022 sur le site [https://oeildupublic.com/wp-content/uploads/2021/07/Les-Institutions-Culturelles-en-temps-de-Covid-Juin-2021\\_FR.pdf](https://oeildupublic.com/wp-content/uploads/2021/07/Les-Institutions-Culturelles-en-temps-de-Covid-Juin-2021_FR.pdf).
65. Basel Tourismus (non daté). « *Foyer Public.* » Consulté le 15 août 2022 sur le site <https://www.basel.com/en/attractions/foyer-public-9049386ca2>.

66. Katy Romy (2020). « *Pro Infirmis: 100 years of supporting people with a disability.* » *Swissinfo*. 31 janvier. Consulté le 15 août 2022 sur le site [https://www.swissinfo.ch/eng/society/helping-hand\\_pro-infirmis-100-years-of-supporting-people-with-a-disability/45531102](https://www.swissinfo.ch/eng/society/helping-hand_pro-infirmis-100-years-of-supporting-people-with-a-disability/45531102).
67. Pro Infirmis (non daté). « *Label.* » Consulté le lundi 15 août 2022 sur le site <https://www.kulturinklusive.ch/de/label-292.html>.
68. Interview de recherche avec Beate Engel, Fondation Stanley Thomas Johnson, 13 septembre 2021.
69. AllGreatQuotes (non daté). « *Johan Huizinga Quotes.* » Consulté le 15 août 2022 sur le site <https://www.allgreatquotes.com/quote-203301/>.
70. Textappeal (2016). « *19 Insightful Quotes About Culture.* » 29 septembre. Consulté le 11 août 2022 sur le site <https://textappeal.com/cultureshocks/insightful-quotes-about-culture/>.
71. Interview de recherche avec Peter Brey, Fondation Leenaards, 7 juillet 2021.
72. Interview de recherche avec Cristina Galbiati, t. Theaterschaffende Schweiz, 3 septembre 2021; Interview de recherche avec Daniel Imboden, Stadt Zürich, Kulturförderung, Theater und Tanz, 23 août 2021.
73. En Suisse romande, le taux d'évaluation est plus élevé grâce au soutien de la Corodis (Commission romande de diffusion des spectacles). Voir: Dialogue culturel national (2021). *Encouragement de la danse en Suisse: Panorama 2017*. Bern: Dialogue culturel national, p. 4.
74. Ibid.
75. Interview de recherche avec Daniel Imboden, Stadt Zürich, Kulturförderung, Theater und Tanz, 23 août 2021.
76. Albert Koechlin Stiftung (non daté). « *Über die Albert Koechlin Stiftung.* » Consulté le 15 août 2022 sur le site <https://www.aks-stiftung.ch/%C3%9Cber%20uns>.
77. Lisa Stadler (non daté). « *Perspektiven schaffen: Pro Helvetia passt ihre Förderung an.* » Pro Helvetia. Consulté le 15 août 2022 sur le site <https://prohelvetia.ch/de/press-release/pro-helvetia-lanciert-neue-massnahmen/>.
78. Interview de recherche avec Beate Engel, Stanley Thomas Johnson Stiftung, 13 septembre 2021.
79. Picture Quotes (non daté). « *L'investissement à impact peut être un puissant instrument de changement* » Consulté le 17 août 2022 sur le site <http://www.picturequotes.com/impact-investing-can-be-a-powerful-instrument-of-change-quote-246790>.
80. Pour une discussion sur l'investissement à impact dans l'économie créative au sens large, voir *Creativity, Culture and Capital: Impact investing in the global creative economy*. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.creativityculturecapital.org/wp-content/uploads/2021/01/Creativity-Culture-and-Capital-Impact-investing-in-the-global-creative-economy-English.pdf>.
81. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (2004). *São Paulo Consensus*. Document TD/410. 25 juin. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.creativityculturecapital.org/wp-content/uploads/2021/01/Creativity-Culture-and-Capital-Impact-investing-in-the-global-creative-economy-English.pdf>.
82. EY (2015). *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries.* Consulté le 17 août 2022 sur le site [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural\\_times\\_the\\_first\\_global\\_map\\_of\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf).
83. Nest (2018). *The State of the Handworker Economy 2018*. Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://assets.bhub.io/dotorg/sites/2/2019/05/Nest-State-of-the-Handworker-Economy-Report.pdf>.
84. Raimund Minichbauer (2016). « *...Und wo kommt das Geld her? Neue Finanzierungsmodelle für Kultur und Kreativwirtschaft.* » Vienna: Bundeskanzleramt Österreich. Consulté le 17 août 2022 sur le site [https://www.creativeeurope.at/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo\\_kommt\\_das\\_Geld\\_her.pdf](https://www.creativeeurope.at/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo_kommt_das_Geld_her.pdf).
85. Commission européenne (2016). « *Creative Europe's guarantee facility for the cultural and creative sectors.* » Consulté le 17 août 2022 sur le site [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO\\_16\\_2346](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_16_2346).
86. Raimund Minichbauer (2016). « *...Und wo kommt das Geld her? Neue Finanzierungsmodelle für Kultur und Kreativwirtschaft.* » Vienna: Bundeskanzleramt Österreich. Consulté le 17 août 2022 sur le site [https://www.creativeeurope.at/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo\\_kommt\\_das\\_Geld\\_her.pdf](https://www.creativeeurope.at/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo_kommt_das_Geld_her.pdf).
87. Nesta (non daté). « *Arts Impact Fund.* » Consulté le

- 17 août 2022 sur le site <https://www.nesta.org.uk/project/arts-impact-fund/>.
88. Raimund Minichbauer (2016). « *...Und wo kommt das Geld her? Neue Finanzierungsmodelle für Kultur und Kreativwirtschaft.* » Vienna: Bundeskanzleramt Österreich. Consulté le 17 août 2022 sur le site [https://www.creativeeurope.at/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo\\_kommt\\_das\\_Geld\\_her.pdf](https://www.creativeeurope.at/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo_kommt_das_Geld_her.pdf).
  89. Nesta (non daté). « *TitCHF ield Festival Theatre.* » Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://artsimpactfund.org/titCHField-festival-theatre>.
  90. Nesta (non daté). « *South East Dance.* » Consulté le 18 août 2022 sur le site <https://artsimpactfund.org/south-east-dance/>.
  91. Nesta (non daté). « *Arts & Culture Impact Fund.* » Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.artsculturefinance.org/our-funds/arts-culture-impact-fund/>.
  92. Arts Council England (non daté). « *How culture can play its part in developing local tourism.* » Consulté le 17 août 2022 sur le site <https://www.artscouncil.org.uk/how-culture-can-play-its-part-developing-local-tourism>.

## MENTIONS LÉGALES

© 2022 Fondation Lombard Odier. Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de la Fondation Lombard Odier, ou dans les cas expressément autorisés par la loi, par licence ou selon les termes convenus avec l'association de droits de reproduction appropriée. Les demandes concernant la reproduction en dehors du périmètre susmentionné doivent être envoyées à : [contact@fondationlombardodier.org](mailto:contact@fondationlombardodier.org).

L'utilisation non commerciale et scientifique de ce rapport par des organismes publics, des organisations caritatives n'ayant pas recours à la sollicitation et les particuliers est expressément autorisée, sous réserve que la source soit correctement référencée.

Ce rapport a été rédigé par Maximilian Martin, Georg von Schnurbein et Regula Wolf. Les auteurs remercient Antoine Montavon et Adam Rodriques pour leur aide précieuse en matière de recherche. Veuillez citer comme suit : Maximilian Martin, Georg von Schnurbein, and Regula Wolf. Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie. Genève : Fondation Lombard Odier, 2022.

Avis de non-responsabilité : Ce rapport de recherche est le produit d'une recherche professionnelle et représente les opinions des auteurs. Il ne représente pas les positions ou les opinions du bailleur de fonds du projet, ni des personnes interrogées dans le cadre de la recherche empirique.

Des copies physiques peuvent être demandées à la Fondation Lombard Odier en écrivant à : Fondation Lombard Odier, rue de la Corraterie 11, 1204 Genève.

Conception graphique de ce rapport : Blou Design Sàrl,  
Chemin du Courtil 14, CH-1241 Puplinge, Suisse  
[www.blou-design.ch](http://www.blou-design.ch) | [natalie@blou-design.ch](mailto:natalie@blou-design.ch)

Publié par la Fondation Lombard Odier,  
Rue de la Corraterie 11, 1204 Genève, Suisse  
ISBN 978-2-8399-3746-7

Imprimé numériquement sur du papier Fisher certifié FSC, « Touch Bright »  
300 gm<sup>2</sup> pour la couverture et « Touch Bright » 115 gm<sup>2</sup> pour l'intérieur.

